

طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی

دکتر علی اصغر انواری رستمی
دکتر سید حمید خداداد حسینی
دکتر عادل آذر

مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری ایران، دانشگاه تربیت مدرس

چکیده

این مقاله به تشریح مراحل، چگونگی و محتوای کلی نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور می پردازد. ابتدا نقش و جایگاه نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور در نظام کلان ارزیابی عملکرد دولت، و سپس ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد مطلوب و فرایند طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور تشریح خواهد شد. همچنین نمودار درختی و مدل ریاضی ارزیابی عملکرد مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. الگوریتم، منطق و تفکر حاکم بر این مدل به نحوی است که با بهره گیری از شاخصهای ارزیابی عملکرد، امکان امتیاز دهی، رتبه بندی، تعیین نقاط قوت و ضعف دستگاههای اجرایی و ارائه راهنماییها و ارشادات لازم جهت بهبود عملکرد آنها فراهم خواهد شد. در خاتمه آماری کلی از شاخصهای عمومی و اختصاصی استخراج شده جهت ارزیابی عملکرد هر یک از دستگاههای اجرایی کشور ارائه خواهد شد.

واژه های کلیدی: ارزیابی عملکرد، دستگاه های اجرایی ، شاخص اختصاصی ، مدل

مقدمه

ارزیابی عملکرد یکی از مهمترین فرایندهای استراتژیک سازمانها و جوامع عصر نوین بشمار می آید و طراحی مکانیزمهای ارزیابی عملکرد کارا و موثر از جمله مهمترین خواستههای هر سازمان و جامعه ای بشمار می آید. قبل از بحث پیرامون ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی و تشریح مولفه ها و مکانیزم عملکرد آن، ابتدا ضروری است تا تعریفی از عملکرد، ارزیابی عملکرد، شاخص، استاندارد و فرایند ارزیابی عملکرد بعمل آید.

عملکرد به چگونگی انجام وظایف و فعالیتهای و نتایج حاصله از انجام آنها اطلاق می شود. ارزیابی، فرایندی است که به سنجش و اندازه گیری، ارزشگذاری و قضاوت در خصوص عملکرد طی دوره ای معین می پردازد. شاخص، مشخصه ای جهت سنجش عملکرد و استاندارد حد مورد انتظار عملکرد می باشد. جهت اجرای فرایند ارزیابی ضروریست تا رسالت، اهداف و وظایف کلان ارزیابی شونده را تعیین، شاخصهای ارزیابی عملکرد و استاندارد هر شاخص را تدوین نمود. همچنین ارزیابی شونده را باید از انتظارات آگاه نمود و در انتهای دوره ارزیابی، سنجشی از عملکرد واقعی بعمل آورد تا بتوان آنرا با استانداردها مقایسه نمود. با ارزشگذاری نمودن عملکرد واقعی در ارتباط شاخصها می توان بر مبنای مدلی خاص، مبنای قضاوت، امتیاز بندی و رتبه بندی دستگاههای مختلف را نیز مهیا نمود. در نهایت، ضروریست تا نتایج ارزیابی و نقاط قوت و ضعف و راهکارهای مناسب را به اطلاع ارزیابی شونده رساند تا عملکرد ارزیابی شونده را بهبود بخشید.

در جوامع کنونی، فلسفه وجودی دولتها، تامین کارا و موثر خواستهها، نیازها و انتظارات جامعه است و پرسشهای کلان در ارزیابی این دولتها نیز عبارتند از:

خواستههای و نیازها و انتظارات کلان و ملی جامعه از دولت چیست؟

سیاستها، طرحها و برنامه های دولت جهت تامین این خواستهها، نیازها و انتظارات چیست؟

شاخصها و مدل مطلوب ارزیابی عملکرد دولت چیست؟

تامین این خواستهها، نیازها و انتظارات ملازم با رعایت و اجرای چه سیاستها، طرحها و برنامه هایی برای دستگاههای اجرایی

دولت خواهد بود؟

شاخصها و مدل مطلوب ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی چیست؟

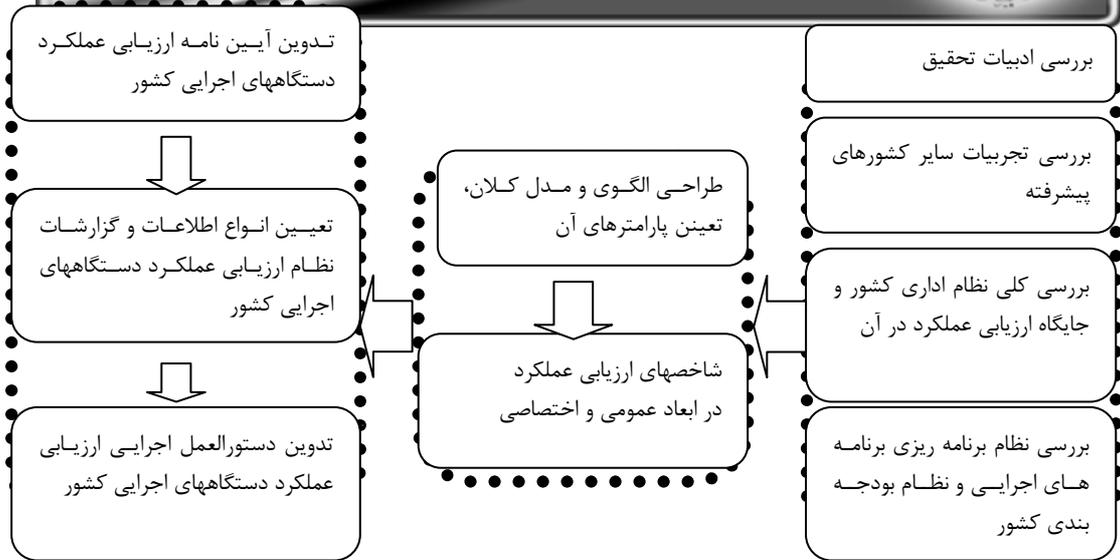
آیا عملکرد کلی دستگاههای اجرایی پاسخگوی خواستهها، نیازها و انتظارات از آنها بوده است؟
نقاط قوت و ضعف عملکرد هر دستگاه اجرایی چه بوده و چگونه می توان عملکرد دستگاهها را بهبود بخشید؟
عملکرد دولت طی دوره ارزیابی چگونه بوده است ؟
روند بهبود عملکرد گذشته دولت چگونه بوده است؟
عملکرد دولت در مقایسه با سایر دول چگونه بوده است ؟
نقاط قوت و ضعف عملکرد دولت چه بوده و چگونه می توان عملکرد آنها بهبود بخشید؟
سوالات ۱-۲-۳-۸-۹-۱۰-۱۱ به نظام ارزیابی عملکرد دولت و سوالات ۴-۵-۶-۷ به نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی مرتبط می باشد. گر چه شاخصها و مدل نظام ارزیابی عملکرد دولت نقشی هدایت کننده و موثر بر عملکرد و نظام ارزیابی کننده عملکرد دستگاههای اجرایی بر جای می گذارد، ولی هدف این مقاله طراحی الگوی کلان نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی می باشد. بخش بعدی مقاله به طرح کلان و اجزای اصلی نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی خواهد پرداخت.

طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی

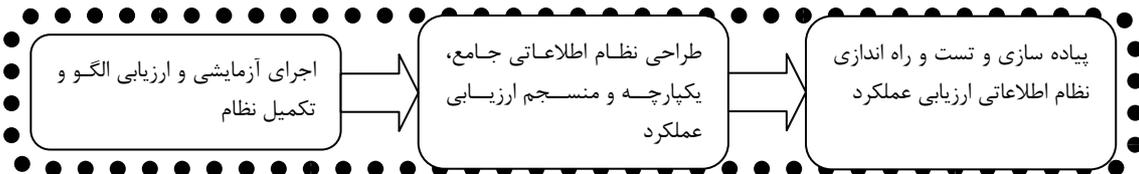
نظام ارزیابی عملکرد مطلوب نظامی است که هدفمند و همه سو نگر، کارا، بهره ور و ارزش افزا، شفاف اثر بخش، فرایندنگر، نتیجه گرا کیفیت محور و شهروند مدار، مردم سالار، سالم، عاری از فساد و تبعیض، مشارکت پذیر، زمینه ساز شایسته سالاری و دانش گرایی، آینده نگر، دوربین و هدف گرا، قانون مدار، ضابطه مند و اخلاق گرا، توسعه گرا و نو اندیش و در نهایت هدایت کننده باشد. جهت طراحی نظامی مناسب، طی نمودن گامهایی چند ضروری می باشد.

اولین گام در طراحی نظام مناسب ارزیابی عملکرد، شناخت مبانی علمی و فنی ارزیابی عملکرد شامل نظریه ها و مفاهیم علمی ارزیابی عملکرد و الگوهای متداول خارجی بشمار می آید. گام دوم ضروری پس از شناخت تئوریها و شناخت تجربیات سایر کشورها، شناخت جامع و کلی از نظام اداری حاکم بر کشور، وضع موجود ارزیابی عملکرد، شیوه ها و روشهای فعلی و جایگاه آن خواهد بود. این گام جهت شناخت نقاط قوت و ضعف موجود و تسهیل در متناسب و بومی سازی مدلهای طراحی شونده ضروری خواهد بود. از آنجا که نظام ارزیابی طراحی شونده در قالب برنامه اجرایی مشخصی به اجرا در خواهد آمد، گام ضروری سوم، بررسی چارچوب تدوین برنامه اجرایی دستگاهها نظیر شیوه بستر سازی آنها، فرمها و دستورالعملها، فرایند تدوین و ابلاغ برنامه ها خواهد بود. در گام چهارم و پس از طی گامهای سه گانه فوق و شناخت کامل وضع موجود، الگوی کلی و مناسب برای ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور طراحی خواهد شد. مراحل این گام اساسی عبارتند از تعیین مشخصات، پارامترها ونحوه کارکرد الگو، شیوه سنجش و ارزش گذاری و امتیاز دهی شاخصها و قضاوت نهایی و رتبه بندی عملکرد دستگاهها، تعیین جایگاه تشکیلاتی مناسب جهت پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد و در نهایت نحوه گردش اطلاعات.

فرایند طی شده در پروژه طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور را می توان بشرح نمودار زیر نشان داد :



اقداماتی که پس از طراحی این الگوی کلی ضروری است را می توان در ۳ گام زیر خلاصه نمود:

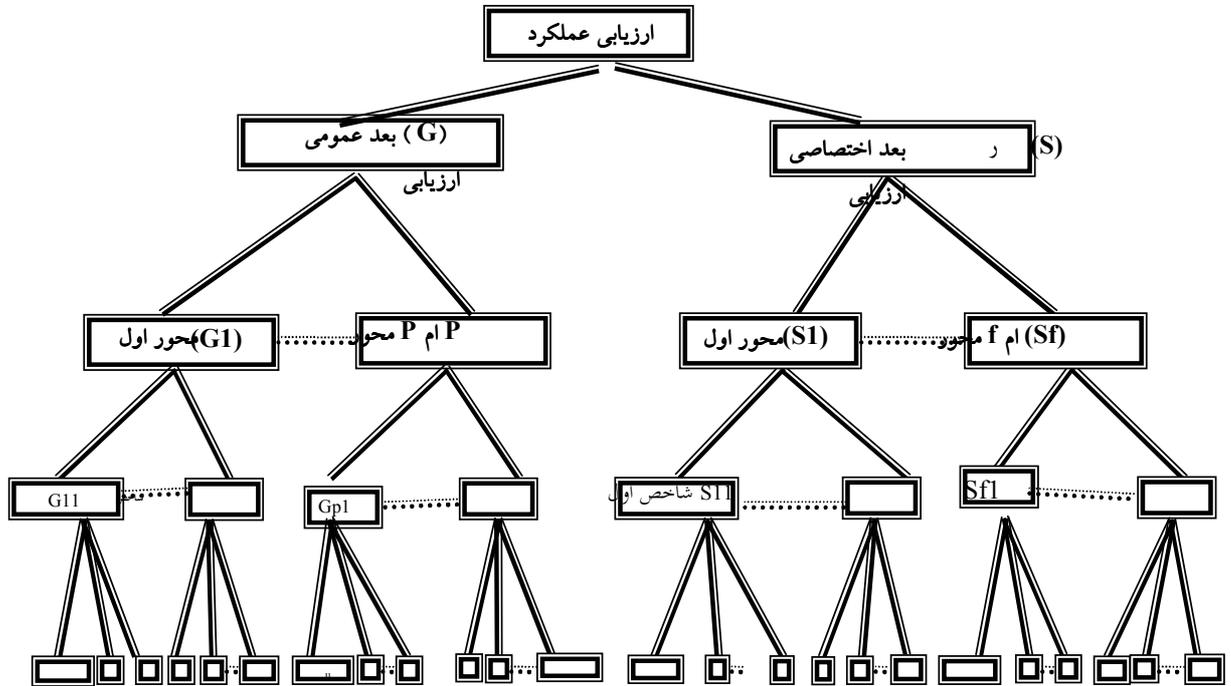


از آنجایی که مدلسازی، طراحی الگوریتم حل مدل و تدوین شاخصها مهمترین بخش نظام ارزیابی عملکرد را تشکیل می دهد، در بخشهای بعدی به تشریح آنها خواهیم پرداخت. در بخش بعد، ابتدا به تشریح درخت سلسله مراتب تصمیم گیری در ارزیابی عملکرد و ساختار شاخصهای ارزیابی عملکرد خواهیم پرداخت. در ادامه، مدل ریاضی ارزیابی عملکرد و در خاتمه آماری از شاخصهای عمومی و اختصاصی ارزیابی عملکرد ارائه خواهد شد.

نمودار درختی شاخصها و مدل کلان ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی

بررسیهای بعمل آمده نشانگر آن است که صرف نظر از کمی یا کیفی بودن شاخصهای ارزیابی می توان دستگاههای اجرایی را از دو کلی عمومی و اختصاصی مورد ارزیابی قرار داد. بدیهی است که هر بعد عمومی و اختصاصی ارزیابی ممکن است خود مشتمل بر چند محور اصلی و هر محور اصلی نیز ممکن است خود مشتمل بر چند شاخص جهت سنجش عملکرد دستگاه باشد. نمودار درختی شاخصهای ارزیابی را می توان به شرح ذیل بیان نمود :

نمودار ۱ - درخت سلسله مراتب تصمیم گیری در ارزیابی عملکرد



- با بررسیهای بعمل آمده می توان بعنوان مثال اهم محورهای اصلی و شاخصهای کلان بعد عمومی را بشرح ذیل بر شمرد :
- ۱-۱- مدیریت منابع انسانی دستگاه : شامل کیفیت شناسائی، جذب و بکارگیری نیروی انسانی، ارتقای آموزش و بهسازی نیروی انسانی، بهبود عملکرد کارکنان و مشارکت آنها در تصمیم گیری، کیفیت نظام نگهداری نیروی انسانی (حقوق، دستمزد و پرداختها، بهداشت و ایمنی)، مطلوبیت سیستم اطلاعات پرسنلی و ارزشیابی کارکنان، مطلوبیت سیستم های تشویق و تنبیه موجود.
 - ۱-۲- مدیریت راهبردی دستگاه : شامل ارزیابی طرح ریزی استراتژیک، رهبری و ساز و کار کنترل و نظارت دستگاه.
 - ۱-۳- وضعیت ساختار (تشکیلات، قوانین و مقررات)
 - ۱-۴- بهبود سیستم ها و روشهای انجام کار
 - ۱-۵- کیفیت و کمیت بهره گیری از فن آوری های اداری : شامل مطلوبیت هماهنگی، ارتباطات و اطلاعات، تغییر و تحقیق و توسعه.
 - ۱-۶- قانون گرایی : شامل همسو سازی اهداف و فعالیت های کلان دولت با انتظارات و برنامه ها، تعهد و رعایت مسئولیت اجتماعی و شهروندی، پاسخگو بودن در قالب برنامه های پنجساله، قانون اساسی و مجلس شورای اسلامی.
- بدیهی است مطابق با نمودار درختی، هر شاخص کلی در سطح پایین تر ممکن است به شاخصهایی جزئی تر تجزیه گردد. بعنوان مثال، شاخصهای جزئی شاخص کلی کیفیت شناسائی، جذب و بکارگیری نیروی انسانی از محور اصلی مدیریت منابع انسانی بعد عمومی ارزیابی دستگاه با کد را می توان بر اساس موارد ذیل مورد ارزیابی قرار داد :
- میزان مکتوب و شفاف بودن اهداف پرسنلی، میزان صحت پیش بینی احتیاجات نیروی انسانی متناسب با نیازهای سازمان، میزان سهولت دستیابی به اطلاعات مشاغل (توسط افراد ذیربط)، میزان کفایت و متناسب بودن نوع و ماهیت اطلاعات مشاغل قرار گرفته در اختیار کارکنان، مطلوبیت کارمند یابی از منابع داخلی یا خارجی متناسب با نیازهای سازمان، هزینه سرانه استخدام شدگان، میزان رعایت عدالت در فرآیند تامین نیرو، مدت زمان مورد نیاز برای تامین نیرو، میزان جابجائی کارکنان، میزان آگاهی کارکنان از شرح شغل و شرایط احراز شغل، میزان انفعال از خدمت، دوره بازنگری در استانداردهای شغلی، میزان کفایت اطلاعات برای برنامه ریزی نیروی

انسانی، میزان و کیفیت نگهداری سوابق کارکنان، میزان و کیفیت امور بازنشستگی کارکنان، میزان فراهم نمودن اطلاعات جهت اجرای قوانین استخدامی، میزان مطابقت شغل و شاغل، چگونگی تعیین شرح شغل و شرایط احراز شغل، میزان انتخاب نیروها براساس صلاحیت و شایستگی و...

همانگونه که در تعاریف ذکر شد، فرایند ارزیابی عملکرد شامل گامهای ۳ گانه سنجش، ارزشگذاری و قضاوت می باشد. با بهره گیری از شاخصها تنها می توان زمینه های اجرای گام اول این فرایند (سنجش) را مهیا نمود. ولی در خصوص گامهای دوم و سوم ضروری است تا الگو و مدلی مناسب طراحی نمود به نحوی که قضاوتی جمعی، واحد و نهایی را ممکن و تسهیل نماید. برای طی گامهای دوم و سوم پرسشهای اساسی بشرح ذیل را می توان طرح نمود:

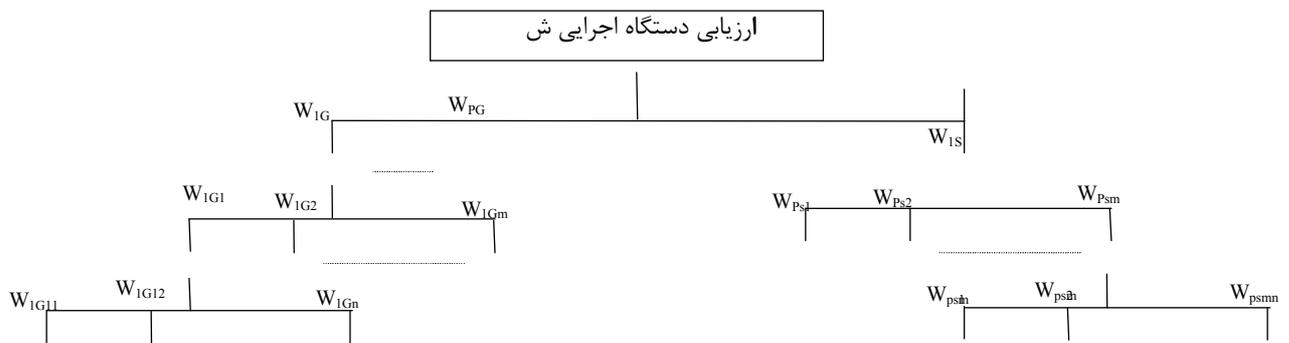
۱. آیا اهمیت ابعاد، محورها و شاخصهای عمومی و اختصاصی مطرح در ارزیابی برای همه دستگاههای ارزیابی شونده یکسان است؟
۲. آیا اهمیت نسبی ابعاد، محورها و شاخصهای عمومی و اختصاصی مطرح در ارزیابی صرف نظر از نوع دستگاه (نسبت به هم از اهمیت ثابتی برخوردار است؟

□ در صورت مثبت بودن پاسخ سوال اول، تنها ضروری است تا برای کلیه دستگاهها، درخت سلسله مراتب ضرایب اهمیت واحدی را تعیین و آنرا مبنای ارزشگذاری کلیه دستگاهها قرار داد و در صورت منفی بودن پاسخ سوال اول، ضروری است تا برای هر دستگاهها اجرایی، درخت سلسله مراتب ضرایب اهمیت خاصی را تعیین نمود.

□ صرف نظر از پاسخ اول، در صورت مثبت بودن پاسخ سوال دوم، می توان از تکنیک ارزشمند فرایند تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی فردی یا گروهی (AHP) بهره گرفت. ولی در صورت منفی بودن پاسخ سوال دوم، ضروری است تا از تکنیک های پیشرفته تری نظیر روش تابع ارزش بهره گرفت.

اگر پاسخ به سوال اول مثبت و پاسخ به سوال دوم منفی باشد، ضروری است تا برای هر بعد، هر محورها و هر شاخص ارزیابی، بهترین توابع ارزشی یکسان و متحد الشكل برای کلیه دستگاهها را تعیین نمود.

نمونه ساده ای از درخت ضرایب اهمیت را می توان به شرح ذیل نشان داد که در آن ضریب اهمیت نسبی ابعاد، محورها و شاخصهای عمومی و اختصاصی مطرح در ارزیابی نسبت به هم از اهمیت ثابتی برخوردارند به نحوی که می توان از تکنیک AHP فردی و یا گروهی در طراحی آن بهره گرفت:



در جایی که :

W_{iG}, W_{iS} : بترتیب عبارتند از وزنهای اهمیت نسبی مربوط به محورهای I ام ابعاد عمومی و اختصاصی ارزیابی عملکرد به طوریکه $(i=1,2,\dots,P)$

W_{iGj}, W_{iSj} : بترتیب عبارتند از وزنهای اهمیت نسبی مربوط به شاخصهای J ام محورهای I ام مربوط به ابعاد عمومی و اختصاصی ارزیابی عملکرد به طوریکه $(j=1,2,\dots,m), (i=1,2,\dots,P)$

W_{iGjk}, W_{iSjk} : وزن اهمیت نسبی مربوط به شاخص k ام، محور J ام بعد I ام مربوط به ابعاد عمومی و اختصاصی ارزیابی عملکرد به طوریکه $(k=1,2,\dots,n), (i=1,2,\dots,P), (j=1,2,\dots,m)$ و برای تعیین امتیاز نهایی هر دستگاه اجرایی با فرض ثبات اهمیت نسبی ابعاد، محورها و شاخصهای کلی و جزئی می توان الگوریتم زیر را بکار گرفت:

$$\sum_{i=1}^P W_{iG} = \sum_{j=1}^m W_{iGj} = \sum_{k=1}^n W_{iGk} = \sum_{i=1}^P W_{iS} = \sum_{j=1}^m W_{iSj} = \sum_{k=1}^n W_{iSk} = 1$$

۱. امتیاز هر دستگاه بر حسب هر یک از شاخصهای جزئی عمومی و اختصاصی را در ضریب اهمیت نسبی آن شاخص جزئی

$$\text{عمومی و اختصاصی ضرب نمایند. } (G_{iGjk} \times W_{iGjk}) \text{ و } (G_{isjk} \times W_{isjk})$$

۲. حاصل کلیه ضریبهای مذکور در بند ۱ را که مرتبط با شاخص کلی عمومی و یا اختصاصی خاصی هستند را با هم جمع و حاصل جمع را در ضریب اهمیت نسبی آن شاخص کلی عمومی و یا اختصاصی ضرب نمایند. این مراحل را برای کلیه شاخصهای کلی عمومی و اختصاصی تکرار نموده و حاصل جمع اعداد حاصله را محاسبه نمایند. با این عمل، جمع امتیازات دستگاه بر حسب شاخصهای کلی یک محور خاص از بعد عمومی و یا اختصاصی مشخص از ارزیابی تعیین خواهد شد.

$$\sum_{j=1}^m \left(\sum_{k=1}^n (G_{isjk} \times W_{isjk}) \right) W_{isj} \text{ و } \sum_{j=1}^m \left(\sum_{k=1}^n (G_{iGjk} \times W_{iGjk}) \right) W_{iGj}$$

۳. از آنجایی که ممکن است در هر بعد عمومی و یا اختصاصی ارزیابی محورهای مختلفی وجود داشته باشد، مراحل ۱ و ۲ را تکرار نموده تا امتیازات هر دستگاه بر حسب محورهای مختلف بعد عمومی و اختصاصی ارزیابی حاصل گردد. سپس امتیازات دستگاه بر حسب هر محور عمومی و اختصاصی ارزیابی را در ضریب اهمیت نسبی آن محور عمومی و یا اختصاصی ضرب نموده و اعداد حاصله را با هم جمع نمایید.

$$\left\{ \sum_{i=1}^p \left[\sum_{j=1}^m \left(\sum_{k=1}^n (G_{iGjk} \times W_{iGjk}) \right) W_{iGj} \right] W_{iG} \right\} \text{ و } \left\{ \sum_{i=1}^p \left[\sum_{j=1}^m \left(\sum_{k=1}^n (G_{isjk} \times W_{isjk}) \right) W_{isj} \right] W_{is} \right\}$$

۴. با ضرب حاصل مرحله ۳ در ضریب اهمیت هر بعد (عمومی و اختصاصی) و جمع نمودن حاصل امتیاز بعد عمومی و اختصاصی می توان کل امتیاز دستگاه را بدست آورد. دستگاهی که مجموع امتیازات بالاتری را کسب نماید برتر خواهد بود. فرمول کلی محاسبه امتیاز کل دستگاه را می توان بشرح زیر بیان نمود:

$$G_t = \left\langle WG \left\{ \sum_{i=1}^p \left[\sum_{j=1}^m \left(\sum_{k=1}^n (G_{iGjk} \times W_{iGjk}) \right) W_{iGj} \right] W_{iG} \right\} \right\rangle + \left\langle Ws \left\{ \sum_{i=1}^p \left[\sum_{j=1}^m \left(\sum_{k=1}^n (G_{isjk} \times W_{isjk}) \right) W_{isj} \right] W_{is} \right\} \right\rangle$$

در صورتی که ضرایب اهمیت نسبی ابعاد، محورها و شاخصهای عمومی و اختصاصی مطرح در ارزیابی ثابت نباشند، ضروری است تا از شیوه های پیشرفته تر ملحوظ نمودن رجحان تصمیم گیرندگان یعنی از روش تابع ارزش بهره گرفت. برای مطالعه بیشتر به رفرنسهای ۴ و ۱ مراجعه نمایید.

با بهره گیری از روشهای فوق می توان دستگاههای اجرایی را بطور نزولی و بر حسب امتیازاتشان (مجموع امتیازات مکتسبه شان) رتبه بندی نمود. همچنین با بررسی درخت ارزیابی هر دستگاه می توان ابعاد، محورها و شاخصهای کمتر از حد مطلوب و یا مورد انتظار (نقاط ضعف)، در حد انتظار و بالاتر از انتظار (نقاط قوت) عملکرد دستگاهها را شناسایی و بر اساس داده های ارزیابی، نسبت به ارشاد دستگاهها جهت بهبود عملکردشان نسخه های عینی، کاربردی و مناسبی را تجویز نمود.

شاخصهای عمومی و اختصاصی عملکرد دستگاههای اجرایی

پس از تشریح نمودار درختی شاخصها و مدل کلان ارزیابی، در این بخش از مقاله به تشریح نتایج آماری شاخصهای مستخرج از مطالعات این پروژه خواهیم پرداخت. توزیع فراوانی شاخصهای ارزیابی عملکرد مستخرج از مطالعات این پروژه در جدول ۱ ارائه شده است:



جدول ۱: آمار کلی شاخصهای اولیه ارزیابی عملکرد	
۳۲۳	تعداد شاخص های بخشی
۲۵۴	تعداد شاخص های فرابخشی
۴۱۲	تعداد شاخص های ترکیبی
۴۱۵	تعداد شاخص های عمومی دستگاه ها
۱۷۹۰	تعداد شاخص های اختصاصی دستگاه ها
۳۱۲۹۴	جمع کل

توزیع آماری شاخصهای اولیه ترکیبی ملی، شاخصهای بخشی ملی و شاخصهای فرابخشی ملی حاصل از این مطالعه که در ارزیابی عملکرد دولت مورد استفاده فراوان دارند در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲: آمار کلی شاخصهای اولیه ترکیبی، بخشی و فرابخشی ملی ارزیابی عملکرد		
شاخص های ترکیبی ملی	شاخص های بخشی ملی	شاخص های فرا بخشی ملی
وضعیت اجتماعی و فرهنگی (۲۰)	شاخصهای بخش آب و کشاورزی (۱۹)	اصلاح ساختار اداری و مدیریت (۳۲)
وضعیت سیاسی (۶)	شاخصهای بخش صنعت و معدن (۴۸)	ساماندهی شرکتهای دولتی (۱۴)
وضعیت کشور در عرصه بین الملل (۷)	شاخصهای بخش بازرگانی (۱۸)	نظام تأمین اجتماعی و یارانه ها (۳۴)
تحولات اقتصادی (۲۴)	شاخصهای بخش انرژی (۱۵)	اشتغال (۲۰)
وضعیت نظام اداری و مدیریت (۱۴)	شاخصهای بخش پست و مخابرات (۲۲)	تولید و سرمایه گذاری (۲۳)
توسعه سیاسی و اجتماعی (۱۰۳)	حمل و نقل (۵۰)	نظام مالیاتی و بودجه (۲۶)
توسعه فرهنگی و علمی (۸۲)	عمران شهری (۱۳)	سیاستهای پولی و ارزی (۱۶)
روابط بین الملل (۳)	عمران روستایی (۹)	نظام درآمد هزینه استان (۱۰)
توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی (۱۳۸)	شاخصهای بخش مسکن (۱۸)	زیست محیطی (۲۰)
برنامه ریزی و توسعه مدیریت و تحول اداری (۹)	شاخصهای بخش آموزش و پرورش (۲۷)	سیاستهای فرهنگی (۱۰)
اصلاح قوانین و مقررات (۶)	شاخصهای بخش آموزش فنی و حرفه ای (۵)	توسعه علوم فناوری (۲۹)
	شاخصهای بخش آموزش عالی (۱۴)	صادرات غیر نفتی (۱۸)
	شاخصهای بخش فرهنگ، هنر، تربیت بدنی (۳۰)	
	شاخصهای بخش امور قضائی (۱۳)	
	شاخصهای بخش بهداشت و درمان (۲۲)	

توزیع آماری شاخصهای عمومی حاصل از این مطالعه که در ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور مورد استفاده قرار می گیرند در جدول ۳ ارائه شده است :

جدول ۳: آمار کلی شاخصهای اولیه عمومی ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی

۱. نظام مدیریت دستگاهها
<p style="text-align: right;"><u>مدیریت منابع انسانی</u></p> <p>شناسائی، جذب و بکارگیری نیروی انسانی (۲۶) آموزش و بهسازی نیروی انسانی (۵۱) بهبود عملکرد کارکنان و مشارکت در تصمیم گیری (۱۵) نظام نگهداری نیروی انسانی (حقوق، دستمزد و پرداختها، بهداشت و ایمنی) (۴۶) سیستم اطلاعات پرسنلی و ارزشیابی کارکنان (۱۴) سیستم های تشویق و تنبیه (۱۷)</p> <p style="text-align: right;"><u>مدیریت راهبردی</u></p> <p>طرح ریزی استراتژیک (۱۳) رهبری (۱۴) ساز و کار کنترل و نظارت (۱۰) ساختار (تشکیلات، قوانین و مقررات) (۲۱) بهبود سیستم ها و روشهای انجام کار (۵) بهره گیری از فن آوری های اداری هماهنگی، ارتباطات و اطلاعات (۲۰) تغییر و تحقیق و توسعه (۱۸)</p> <p style="text-align: right;"><u>قانون گرایی</u></p> <p>همسو سازی اهداف و فعالیت های کلان دولت با انتظارات و برنامه ها (۱۰) مسئولیت اجتماعی و شهروندی (۸) پاسخگو بودن در قالب برنامه پنجساله (۵) پاسخگو بودن در برابر قانون اساسی و مجلس شورای اسلامی (۷)</p>
۲. شهروند مداری
<p>برقراری ارتباط متقابل و نظام مند با تامین کنندگان منابع و مشتریان (۸) شناخت نیازهای مشتریان و حصول اطمینان از تطابق کیفیت محصول و یا خدمات با نیازها و انتظارات مشتریان (۴۹) استقرار ساز و کار مناسب اندازه گیری رضایتمندی مشتری (۸) بهبود مستمر کیفیت ارائه خدمات و محصولات (۵۰)</p>

توزیع آماری شاخصهای اولیه اختصاصی وزارتخانه ها حاصل از این مطالعات که در ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور مورد استفاده قرار می گیرند در جدول ۴ ارائه شده است :

جدول ۴ : شاخص های اولیه اختصاصی وزارتخانه ها

<p>وزارت تعاون (۲۳) تولید (۳) اشتغال (۱) سرمایه گذاری (۵) صادرات غیرنفتی (۱) تعاونی ها (۱۳)</p>	<p>وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (۱۲۵) فرهنگ و هنر (۸۲) فرهنگ دینی و تبلیغات اسلامی (۱۵) ایران گردی و جهان گردی (۱۱) میراث فرهنگی (۱۷)</p>	<p>وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی (۸۳) شاخص های بهداشت (۳۰) شاخص های درمان (۲۷) شاخص های آموزش پزشکی (۲۶)</p>
<p>وزارت صنایع و معادن (۲۱۶) تولید و صنعت (۱۶۱) صادرات (۱۳) معادن (۴۲)</p>	<p>وزارت راه و ترابری (۱۴۰) جاده ای (۵۰) ریلی (۲۵) هوایی (۲۸) دریایی (۳۷)</p>	<p>وزارت بازرگانی (۱۰۰) توزیع و نظارت کالا (۳۴) تجارت داخلی (۲۶) صادرات (۳۴) واردات (۶)</p>
<p>وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (۴۱) صادرات (۲) بهره وری سرمایه و منابع (۱۴) توسعه و بهسازی منابع انسانی (۶) تحقیقات (۴) سرمایه گذاری (۱۰) پاسخگویی (۵)</p>	<p>وزارت کشور (۱۴۰) بازرسی و رسیدگی به شکایات (۱۰) انتخابات (۱۳) امنیت (۲۳) امور شهرداری ها (۲۸) امور اجتماعی و شوراها (۲۳) اتباع بیگانه و مهاجرین خارجی (۱۰) حوادث غیر مترقبه (۱۰) امور سیاسی (۲۳)</p>	<p>وزارت امور اقتصاد و دارایی (۵۰) امور مالیاتی (۲) امور بیمه ای (۱) امور سرمایه گذاری خارجی (۸) امور شرکت های دولتی (۵) امور هزینه خزانه اری و نظارت مالی (۱۷) امور بانکی و پولی (۱۷)</p>
<p>وزارت جهاد کشاورزی (۲۷۴) منابع طبیعی (۶۵) بهسازی توسعه کشاورزی و روستایی (۸۷) شیلات و آبزیان (۴۰) زراعت و باغداری (۴۳) تحقیقات کشاورزی (۱۶) بهداشت دام و دامپزشکی (۵) دام و طیور (۱۸)</p>	<p>وزارت آموزش و پرورش (۱۸۷) مقطع ابتدایی (۲۷) مقطع راهنمایی (۲۸) مقطع دبیرستان (۲۸) موسسات غیر انتفاعی (۲۸) فنی و حرفه ای و کارو دانش (۱۷) دانش آموزان استثنایی (۱۵) متفرقه (۴۴)</p>	<p>وزارت علوم تحقیقات و فن آوری (۱۲۹) شاخص های جمعیتی (۲۱) شاخص های ساختاری (۶۹) شاخص های بازدهی (۱۸) شاخص های محرومیت از تحصیلات عالی (۲) شاخص های خشنودی از رشته تحصیلی (۳) شاخص های مالی (۱۶)</p>
<p>وزارت نیرو (۴۸) آب و فاضلاب (۱۴) برق (۳۴)</p>	<p>وزارت کار و امور اجتماعی (۲۷) آموزشی (۱۷) بازار کار (۱۰)</p>	<p>وزارت نفت (۸۶) نفت (۴۱) گاز (۳۵) پتروشیمی (۱۰)</p>
<p>وزارت اطلاعات (۳) وزارت مسکن و شهر سازی (۴)</p>	<p>وزارت امور خارجه (۲۷) وزارت دادگستری (۱۳)</p>	<p>وزارت پست و تلگراف و تلفن (۳۵) پست (۱۴) مخابرات (۲۱)</p>

توزیع آماری شاخصهای اولیه اختصاصی تعدادی از سازمانها و شرکتهای حاصل از این مطالعات که در ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور مورد استفاده قرار می گیرند در جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۵: شاخص های اولیه اختصاصی تعدادی از سازمانها و شرکتهای دولتی	
سازمان ملی نفت (۳)	سازمان تأمین اجتماعی (۲۳)
سازمان جنگلها و مراتع کشور (۵)	سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۵)
سازمان میراث فرهنگی (۲)	سازمان تربیت بدنی (۱۱)
سازمان هواشناسی (۳)	نهاد ریاست جمهوری (۱۲)
شرکت سهامی راه آهن جمهوری اسلامی (۵)	سازمان نوسازی و تجهیز مدارس کشور (۵)
سازمان خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران (۵)	سازمان دامپزشکی (۷)
سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی (۲۰)	سازمان ثبت اسناد و املاک کشور (۵)
نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (۱۳)	

با نهایه کردن و بهره گیری از شاخصهای عمومی و اختصاصی، امکان سنجش، ارزشگذاری و جمع بندی و قضاوت نهایی در خصوص عملکرد دستگاهها فراهم خواهد شد و با شناخت نقاط قوت و ضعف عملکرد هر دستگاه، امکان نیل به هدف غایی که همانا بهبود عملکرد دستگاهها است مهیا خواهد گردید.

نتیجه گیری

فرایند ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور فرایندی هدفمند و در جهت تعالی عملکرد دستگاههای اجرایی بوده و ضروری است تا بطور مستمر مورد بازبینی، بازنگری و بهینه سازی مستمر قرار گیرد. از آنجا که این نظام نقشی برجسته در نظام کلان ارزیابی عملکرد دولت ایفا می نماید، طراحی جامع و مطلوب این نظام حائز اهمیت فراوان می باشد. رسم نمودار درختی ارزیابی عملکرد، تفکر ارزیابی را نظام مند نموده و مدل ریاضی ارزیابی عملکرد ضمن افزایش دقت ارزیابی، امکان قضاوت جمعی، رتبه بندی نهایی دستگاهها، شناخت نقاط قوت و ضعف هر یک و همچنین ارائه راهنماییها و ارشادات لازم جهت بهبود عملکرد دستگاهها را میسر خواهد نمود. گر چه شاخصهای عمومی و اختصاصی بسیاری جهت ارزیابی دستگاههای اجرایی استخراج شده ولی ضرورت همکاری مستمر دستگاهها در جهت تکمیل و نهایی سازی آنها بیش از پیش حیاتی می باشد.

منابع

A. Anvary Rostamy & Y. Tabata; Appraising the Effectiveness of GP in Incorporating the Decision Maker (DM)'s Preferences; *Journal of the Operations Research Society of Japan*, Vol. 41(2), June 1998. PP 279-288.

۲. آذر، عادل، معماریانی، عزیزاله، "AHP تکنیکی نوین برای تصمیم گیری گروهی، «دانش مدیریت»، شماره ۲۷ و ۲۸، زمستان ۱۳۷۳.

۳. اصغر پور، محمد جواد؛ تصمیم گیریهای چند معیاره؛ مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران؛ چاپ اول؛ آبان سال ۱۳۷۷.

۴. انواری رستمی، علی اصغر، ارزیابی اثربخشی مدل‌های برنامه ریزی آرمانی، مجله علمی-پژوهشی مدرس، شماره پنجم دوره دوم، تابستان ۱۳۸۰.



۵. پیش نویس آیین نامه اجرایی ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۱
۶. دستور العمل انتخاب واحد های نمونه ، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ستاد مرکزی پنجمین جشنواره شهید رجایی، کمیسیون بهبود کیفیت مدیریت و بهره وری ایران، خرداد ۱۳۸۱
۷. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، دستورالعمل های نظام نظارت بر برنامه سوم توسعه
۸. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، دفتر اقتصاد کلان ، نظام هماهنگی و نظارت بر اجرای برنامه سوم توسعه
۹. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ، بخشنامه بودجه سال ۱۳۸۰
۱۰. سازمان امور اداری و استخدامی کشور، "چگونگی تحول در نظام اداری کشور/اعلام شد"، کارمند، شماره ۱۷، ۱۳۷۷، صص ۹-۶.
۱۱. سازمان امور اداری و استخدامی کشور، "طرح نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای گامی برای اصلاح نظام اداری کشور"، کارمند، شماره ۱۷، ۱۳۷۷، صص ۱۳-۱۰.
۱۲. سازمان امور اداری و استخدامی کشور، " نظام اداری کشور متحول می شود"، کارمند، شماره ۱۴، ۱۳۷۷، صص ۱۱-۸.
۱۳. سازمان امور اداری و استخدامی کشور، "نقش و جایگاه فن آوری اطلاعات در تحول اداری" تحول اداری، شماره ۲۶، ۱۳۷۹، صص ۳۲-۹.
۱۴. سازمان امور اداری و استخدامی کشور، طراحی و تدوین نظام پاسخگویی دولت در مقابل شهروندان و احقاق حقوق ارباب رجوع، مؤسسه مطالعات مهر و فرهنگ، جلد ۱ تا ۶، تهران، ۱۳۷۸
۱۵. سند برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳-۱۳۷۹)، ۱۳۷۸، ۲ جلد، تهران، سازمان برنامه و بودجه.
۱۶. سند برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
۱۷. طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، گزارشهای ۱ تا ۶، مجری مرکز مطالعات مدیریت و بهره وری ایران وابسته به دانشگاه تربیت مدرس، کارفرما سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
۱۸. فاتحی، محمد حسین، همسویی لایحه بودجه سال ۱۳۷۹ و قانون برنامه سوم توسعه در خصوص اشتغال، تازه های اقتصاد، ش ۸۸، ص ۱۳.
۱۹. قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۷۹، چاپ سوم، تهران، سازمان برنامه و بودجه.
۲۰. قانون بودجه کل کشور در سال ۱۳۷۹ همراه با واژه نامه ها و زیرنویسهای راهنما، تهران: ریاست جمهوری، معاونت پژوهش، تدوین و تنقیح قوانین و مقررات کشور، ۱۳۷۸
۲۱. گروه نویسندگان، "طرحی نو برای تحول در ساختار دولت"، مجلس و پژوهش، شماره ۲۴، ۱۳۷۷، صص ۲۲۶-۲۰۴.
۲۲. گزارش نظارتی پروژه های عمرانی سال ۷۴، معاونت فنی ، دفتر نظارت و ارزیابی سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۷۵
۲۳. لایحه بودجه ۱۳۸۱، تهران، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
۲۴. مجله مجلس و پژوهش: ویژه نامه عملکرد دستگاههای اجرایی، شماره های ۲۹ و ۳۰، بهار ۱۳۸۰، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی.
۲۵. مجموعه مستندات بودجه سال ۷۹، معاونت امور اقتصادی دفتر تلفیق و هماهنگی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
۲۶. مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی ، کاهش تبصره های دائمی بودجه تلاشی کوچک از نیازی بزرگ، اطلاعات، ۱۳۸۰/۹/۴
۲۷. مجموعه مقالات دومین همایش بررسی ابعاد ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، سومین جشنواره شهید رجایی، شهریور ۱۳۷۹
۲۸. مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، دومین جشنواره شهید رجایی، شهریور ۱۳۷۸
۲۹. مدرکیان، حسن، نظام ارزیابی عملکرد مدیریت در دستگاه های اجرایی در ایران، آذر ماه ۱۳۷۷