

آسیب شناسی طرح تکریم ارباب رجوع  
رویکرد مدیریت عملکرد یا ارزیابی عملکرد  
(مطالعه موردی: ارزیابی در دستگاههای اجرایی استان قزوین)

دکتر مرتضی موسیخانی - دکتر ناصر حمیدی

گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

### چکیده :

ارزیابی رضایت مشتریان سازمان‌های دولتی تا سالیان اخیر کمتر مورد توجه واقع شده بود. پس از تدوین برنامه هفتگانه تحول در نظام اداری دولت به این امر توجه خاصی مبذول گردیده است. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در راستای سنجش عملکرد دستگاههای اجرایی درخصوص برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری، بازرسی‌های سالانه انجام داده و براساس نتایج بازرسی‌ها، دستگاهها را رتبه‌بندی نموده است. علیرغم اعلام موارد ضعف دستگاهها، تغییر محسوسی در رتبه دستگاهها در طی دو سال ملاحظه نمی‌شود و این ناشی از وجود تفکر ارزیابی عملکرد در سازمانها می‌باشد. این مقاله با تأکید بر دو عامل ساختار سازمانی و کار است نتایج ارزیابی، علل مؤثر بر عدم ارتقاء را از دید تخصصی تعیین و وزن آنها را به روش آنتروپی شانون تعیین نموده است.

### واژه‌های کلیدی :

طرح تکریم ارباب رجوع، ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد، بازرسی طرح تکریم ارباب رجوع

### ۱- مقدمه

سازمان‌های برتر و موفق امروزی به مشتری به عنوان عامل اساسی رقابت توجه دارند و برای کسب اعتبار و حیثیت اجتماعی با طراحی ساز و کارهای مناسب دائماً خواسته‌ها و دیدگاههای مشتری را دریافت و بر آن اساس راهبردی را انتخاب می‌کنند. مشتریان سازمانها در مقام مهمترین ذینفع بایستی مورد احترام و تکریم قرار گیرند. این امر نیازمند آنست که سازمان به صورت یکپارچه و هماهنگ برای مشتری اهمیت قائل شود و بدان احترام گذارد.

برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری بدنبال ایجاد چنین فضایی در سازمانها و دستگاههای اجرایی دولت می‌باشد. این امر یک باره و در کوتاه مدت بوجود نمی‌آید، بلکه فرآیندی است که نیاز به تغییر نگرش و در نهایت ترویج فرهنگ تکریم ارباب رجوع دارد.

تفکر فرآیندی در مصوبه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری ملاحظه می‌گردد. آنگونه که در اهداف این طرح آورده شده است ضروریست سازمان‌های دولتی:

۱. نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع را شفاف و مستند نمایند،
۲. نحوه ارائه خدمات به مردم را بنحو مناسب اطلاع‌رسانی کنند،

۳. منشور اخلاقي سازمان را در ارتباط با خدمت‌رسانی به مردم تدوین کنند،

۴. روش‌های ارائه خدمت به مردم را بهبود داده و اصلاح نمایند،

۵. بطور مستمر نظر مردم را نسبت به عملکرد خود بسنجند،

۶. فرآیند تشویق و تنبیه مدیران و کارکنان موفق و ناموفق در رضایت ارباب رجوع را عملی کنند.

تا از این طریق امر خدمت‌رسانی با کیفیت به مردم و برخورد مناسب با خدمت‌گیرندگان نهادینه شده و خدمات ارائه شده دارای سرعت، دقت و صحت لازم باشند.

به منظور اجرای دقیق این مصوبه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مکلف به انجام بازرسی‌های موردی و سالانه گردیده است. بازرسی‌ها از طریق کارشناسان متعهد، متخصص و ذیصلاحی که با تأیید کارگروه تحول اداری استان برایشان حکم صادر می‌گردد، انجام می‌پذیرد. این کارشناسان ضمن مراجعه به واحدهای اجرایی، با استفاده از چک لیست‌های هماهنگ و استاندارد نسبت به انجام مأموریت محوله اقدام می‌نمایند.

در طی سال‌های ۱۳۸۱ و ۱۳۸۲ این بازرسی‌ها در استان قزوین همانند سایر استان‌های کشور انجام پذیرفته و نتایج مربوطه به کلیه دستگاه‌های اجرایی ابلاغ گردیده است. در استان قزوین به عنوان مورد مطالعه شده برخی ادارات و سازمان‌ها در سال اول و دوم بازرسی دارای امتیاز پائینی بوده و تغییری در رتبه آنها ملاحظه نمی‌شود. لذا جای سؤال دارد که علیرغم تأکیدات فراوان و مستمر دولت چرا بایستی شاهد این پدیده باشیم؟

## ۲- شاخص‌های ارزیابی برنامه طرح تکریم ارباب رجوع

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در طی سال‌های ۸۱ و ۸۲ فرم‌های مشابهی را به منظور نظارت بر اجرای طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در دستگاه‌های اجرایی در اختیار بازرسان قرار داده است. در این فرم‌ها ارزیابی برنامه از طریق شش شاخص اصلی انجام می‌پذیرد:

شاخص اول- مستندسازی خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع

شاخص دوم- اطلاع‌رسانی

شاخص سوم - تدوین منشور اخلاقی

شاخص چهارم- اصلاح روش‌های انجام کار

شاخص پنجم- نظر سنجی

شاخص ششم- بازرسی

همانگونه که در جدول شماره ۱ ملاحظه می‌شود برای هر یک از شاخص‌های شش‌گانه، معیارهای فرعی قابل اندازه‌گیری تعریف گردیده است و نحوه تخصیص امتیاز حاصل از ارزیابی عملکرد برای هر معیار نیز مشخص شده و بازرسان طرح تکریم براساس این موارد اقدام نموده‌اند.

### ۳- نتایج ارزیابی برنامه طرح تکریم ارباب رجوع

برابر مستندات ارائه شده توسط سازمان و مدیریت استان قزوین، نتایج بازرسی‌های طرح تکریم ارباب رجوع در استان به شرح زیر می‌باشد:

- تعداد دستگاه‌های اجرایی مشمول ۵۵ مورد

- حداکثر امتیاز بازرسی طرح تکریم از شش شاخص ۶۵ امتیاز شامل:

- مستند سازی ۱۰ امتیاز
  - اطلاع رسانی ۱۵ امتیاز
  - تدوین منشور اخلاقی ۵ امتیاز
  - اصلاح روشها ۲۸ امتیاز
  - نظر سنجی ۱۰ امتیاز
  - بازرسی ۷ امتیاز
- و همچنین:

● آموزش طرح تکریم برای مدیران و کارکنان ۵ امتیاز

● نظر سنجی از مراجعین ۱۰ امتیاز

● پیش بینی فضا و امکانات مناسب ۵ امتیاز

- بیشترین امتیاز کسب شده ۸۴/۱۸ از ۹۰ یا ۹۲/۰۵ % امتیاز کل

- کمترین امتیاز کسب شده ۱۱/۱۵ از ۹۰ یا ۷/۲۳ % امتیاز کل

- در بین کل دستگاه‌های اجرایی:

- نوزده دستگاه بالاتر از ۸۰ % امتیاز کل را داشته‌اند
- بیست و یک دستگاه بین ۵۰ % تا ۸۰ % امتیاز کل را داشته‌اند

● پانزده دستگاه کمتر از ۵۰ % امتیاز کل را داشته‌اند.

در جدول شماره ۲ جمع‌بندی نتایج بازرسی‌های طرح تکریم ارباب رجوع استان قزوین ارائه گردیده است. برای رعایت امانت نام دستگاه‌ها آورده نشده است.

دوازده دستگاه انتهایی جدول در هر دو دوره بازرسی تقریباً دارای امتیازات مشابه بوده‌اند و هیچ‌گونه تغییری در رتبه آنها که حکایت از ارتقاء معنی‌دار عملکرد در برنامه تکریم ارباب رجوع باشد، مشاهده نشده است.

### ۴- رویکرد دستگاه‌های اجرایی به برنامه تکریم ارباب رجوع از نظر:

- کارشناسان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان
- مدیران دستگاه‌های اجرایی استان
- کارشناسان دستگاه‌ها و
- بازرسان طرح تکریم ارباب رجوع

رویکرد دستگاه‌های اجرایی استان به طرح تکريم، رویکردی فرآیندی و مبتنی بر مدیریت عملکرد نبوده و رویکردی مبتنی بر ارزیابی عملکرد می‌باشد.

در رویکرد ارزیابی عملکرد، دستگاه‌ها فقط به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در سطح اولیه بسنده می‌کنند و در رویکرد مدیریت عملکرد، از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت‌ها و استراتژی‌ها استفاده می‌شود. استفاده از نتایج بازرسی‌های طرح تکريم توسط دستگاه‌های اجرایی رتبه‌های پائین جدول در حد تحلیل اولیه داده‌ها بوده است. همچنین نشانه‌های بارز عدم توجه به محورهای مدیریت عملکرد در این دستگاه‌ها وجود دارد که مورد تأیید کارشناسان می‌باشد. اهم این محورها به همان شکلی است که در مطالعات Guide در سال ۲۰۰۲ مشخص شده است:

**محور اول-** ایجاد چارچوب مفهومی زیربنای مدیریت و ارزیابی عملکرد که همه بخش‌ها و سطوح سازمان را درک کرده و در راستای اهداف سازمان باشد.

**محور دوم -** ایجاد الگوی ارتباطات داخلی و خارجی اثربخش.

**محور سوم-** ایجاد سیستمی که به تصمیم‌گیری کمک کند نه این که صرفاً انبوهی از اطلاعات گوناگون را ارائه دهد.

**محور چهارم-** ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد مثبت که طی آن به جای تنبیه به یادگیری اعضاء بیندیشد و به آنها بیاموزد که چه کاری انجام و از چه کارهایی اجتناب کنند.

**محور پنجم-** ایجاد سیستم پاداش، جبران خدمت و هر نوع پرداخت تشویقی باید براساس نتایج سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان ارائه شود.

ناگفته نماند که این رویکرد تا حدی متأثر از مشکلات و نقاط ضعف دستگاه‌های اجرایی می‌باشد. برخی از این مشکلات و نقاط ضعف عبارتند از:

- عدم انجام ارزیابی منظم عملکرد دستگاه‌ها و فقدان نظام ارزیابی.

- عدم رعایت قانون‌مندی، ضابطه‌گرایی و شایسته‌سالاری.

- فقدان سیستم و ساز و کارهای مناسب برای پیگیری تحقق اهداف و برنامه‌ها.

- رفتار کارفرما مآبانه دستگاه‌ها با ارباب رجوع.

- عدم رضایت کارکنان از سیستم شغلی، پرداخت‌ها و جبران خدمت.

- استفاده از رویه‌ها و روش‌های منسوخ و سنتی انجام کار.

#### ۵- از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد: تغییری اجتناب‌ناپذیر

ارزیابی عملکرد پایان راه نیست بلکه ابزاری برای مدیریت اثربخش قلمداد می‌شود. نتایج ارزیابی عملکرد می‌گوید چه اتفاق افتاده است نه اینکه چرا اتفاق افتاده و یا چه باید کرد. دستگاه‌های اجرایی برای بهره‌گیری مؤثر از ارزیابی عملکرد باید برآوردهای عملکرد را به مدیریت انتقال دهند و تغییرات

موردنیاز را در مسیر اهداف استراتژیک دستگاه پیش‌بینی کنند. این امر اصل اجتناب ناپذیر وضعیت فعلی دستگاه‌های اجرایی می‌باشد و ضرورت دارد تا دستگاه‌های اجرایی حرکت مؤثری را از ارزیابی عملکرد به سمت مدیریت عملکرد با عنایت به دو شرط زیر آغاز نمایند، این دو شرط باید در دستگاه محقق باشد تا حرکت مؤثر و مثمر باشد:

○ ساختار سازمانی درست

○ توانایی بکارگیری نتایج ارزیابی عملکرد تا بتوان تغییرات مناسب را برای دستگاه‌ها به همراه آورد.

از دید کارشناسان سازمان مدیریت، مدیران اجرایی و کارشناسان دستگاه‌ها و بازرسان طرح تکریم عوامل اساسی زیر در دستگاه‌های مورد بررسی به عنوان عوامل مؤثر باقی‌ماندن در وضعیت قبلی و عدم ارتقاء به وضعیت جدید معرفی شدند. منظور از وضعیت جدید بالارفتن امتیاز و رتبه در جدول رتبه‌بندی طرح تکریم سال دوم نسبت به سال اول ارزیابی بوده است:

۱- مأموریت طرح تکریم ارباب رجوع در سطح دستگاه استانی متناسب با مأموریت دستگاه‌ها نبوده است.

۲- برای دستیابی به مأموریت طرح تکریم، استراتژی مشخصی در این دستگاه‌ها وجود ندارد.

۳- استراتژی‌های موجود در دستگاه به فعالیت‌های تاکتیکی مناسب آن استراتژی تبدیل نشده‌اند.

۴- فعالیت‌های تاکتیکی موجود در دستگاه‌ها به عناصر قابل اندازه‌گیری که امکان اندازه‌گیری آنها وجود داشته باشد تقسیم نشده‌اند.

۵- دستگاه‌های اجرایی تغییر در تکنولوژی به مفهوم بکارگیری روش‌ها و تکنیک‌هایی برای ارائه خدمات بهتر شامل تغییر در شیوه‌های انجام کار، وسائل، ابزار، دستگاه‌ها و شیوه‌های انجام امور نداشته‌اند.

۶- دستگاه‌های اجرایی تغییر در شیوه سرپرستی و مدیریت نداشته‌اند که این تغییرات شامل تغییر در شیوه‌های ایجاد هماهنگی، سیستم‌های کنترل و اطلاعات، سیستم‌های ارتباطات و روابط کارکنان است.

۷- دستگاه‌های اجرایی تلاش مستمر برای تغییر در شیوه نگرش، مهارت، انتظارات، باورها و توانایی‌های کارکنان خود نداشته‌اند.

۸- در دستگاه‌های اجرایی چارچوب مفهومی که زیربنای سیستم مدیریت عملکرد برای اجرای مؤثرتر طرح تکریم باشد وجود ندارد.

این هشت عامل پس از جلسات مستمر با کارشناسان و مدیران فوق‌الذکر و از روی بیست و نه عامل شناسایی شده اولیه با اکثریت قریب به اتفاق آرای حاضرین در جلسه نهایی انتخاب گردیدند.

## ۶- تعیین وزن عوامل اساسی

برای محاسبه ضریب اهمیت شاخص‌ها، هشت عامل اساسی به عنوان شاخص در نظر گرفته شد. چهارده نفر در تعیین این شاخص‌ها همکاری داشتند، تعداد دفعات تکرار از هر یک از هشت عامل اصلی توسط هر یک از ۱۴ نفر در کلیه جلسات مستمر شمرده شد و ماتریس تصمیم‌گیری تشکیل گردید. هر یک از عناصر ماتریس با  $F_{ij}$  نمایش داده می‌شود که نشان‌دهنده تعداد دفعات تکرار از شاخص  $j$  ام توسط فرد  $i$  ام می‌باشد. محتوی اطلاعاتی ماتریس را با استفاده از رابطه زیر نرمالیزه کردیم:

$$p_{ij} = \frac{F_{ij}}{\sum_{i=1}^m F_{ij}}$$

آنگاه  $E_j$  را برای هر یک از شاخص‌ها از رابطه زیر محاسبه نمودیم:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \cdot \ln p_{ij}]$$

$$k = \frac{1}{\ln m}$$

و در پایان وزن‌ها از رابطه زیر بدست آمد:

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j}$$

که عبارتند از:

$$W = (w_1, w_2, w_3, \dots, w_n) = (0/030/080/240/190/180/100/120/06)$$

ضریب اهمیت شاخص‌های بدست آمده براساس روش آنتروپی شانون می‌باشد.

همانگونه که از بردار  $W$  مشخص است:

- عدم وجود استراتژی‌های تبدیل شده به فعالیت‌های تاکتیکی به عنوان اولویت اول با ضریب وزنی ۰/۲۴
- عدم وجود فعالیت‌های تاکتیکی قابل اندازه‌گیری به عنوان اولویت دوم با ضریب وزنی ۰/۱۹
- عدم تغییر در تکنولوژی سازمان به عنوان اولویت سوم با ضریب وزنی ۰/۱۸
- عدم وجود تلاش مستمر برای تغییر در کارکنان به عنوان اولویت چهارم با ضریب وزنی ۰/۱۲
- مجموعاً دارای ۷۳٪ از وزن کل و همچنین:
- عدم وجود تغییر در شیوه سرپرستی و مدیریت به عنوان اولویت پنجم با ضریب وزنی ۰/۱
- عدم وجود استراتژی مشخص برای طرح تکریم به عنوان اولویت ششم با ضریب وزنی ۰/۰۸
- عدم وجود چارچوب مفهومی به عنوان اولویت هفتم با ضریب وزنی ۰/۰۶ و
- نامناسب بودن مأموریت طرح تکریم و سازمان با عنوان اولویت هشتم با ضریب وزنی ۰/۰۳
- مجموعاً دارای ۲۷٪ از وزن کل می‌باشد.

## ۷- پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت دستگاه‌های اجرایی

برای تغییر رویکرد دستگاه‌های اجرایی مورد بررسی از ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد پیشنهاد می‌گردد. مدل امتیازات متوازن (BSC یا Balanced Scorecard) برای دستگاه اجرایی مورد استفاده قرار گیرد. استفاده از این مدل باعث می‌شود تا در کنار ارزیابی عملکرد یک چارچوب ساخته یافته برای مدیریت عملکرد ارائه گردد. مدل BSC فرآیندی شامل مراحل مندرج در صفحه بعد است:

- تجزیه و تحلیل موقعیت (ماتریس SWOT).
- تثبیت دیدگاه استراتژیک و ارزیابی منابع شایستگی.
- تعیین جنبه‌های مناسب برای سازمان.
- تبیین مفهومی عملی از دیدگاه سازمان در هر یک از جنبه‌ها.
- تعیین عوامل موفقیت حیاتی.
- ایجاد یک مجموعه از معیارهای متوازن.
- برقراری ارتباط در سطوح بالا بین معیارهای تعریف شده.
- انتقال معیارها از سطوح بالای سازمان به واحدهای مربوطه.
- تعیین اهداف هر یک از معیارها.
- تعیین قابلیت دستیابی اهداف هر یک از معیارها.
- پیاده‌سازی فرآیند BSC با ایجاد بازنگری‌ها و مذاکرات منظم.

با استفاده از مدل BSC دستگاه قادر خواهد بود:

- استراتژی‌های مناسب تعریف کند.
- تعریف عملیاتی یا به عبارتی فعالیتهای تاکتیکی مربوط به هر استراتژی را بصورت قابل اندازه‌گیری ارائه کند.
- تغییر تکنولوژیک در سیستم ایجاد کند.
- در کارکنان نگرش و باور و توانایی‌های لازم را ایجاد کند.

یا به عبارت دیگر چهار عامل اساسی اول که ۷۳/۰ ضریب وزنی به آنها اختصاص دارد را بهبود بخشد و از این طریق انتظار می‌رود با ایجاد تفکر جامع نسبت به طرح تکریم ارباب رجوع در کل دستگاه نگرشی جدید بوجود آمده و در دوره‌های بعدی ارزیابی دستگاه‌ها رتبه‌های بالاتری را کسب نمایند.

ناگفته نماند که اگر طرح تکریم ارباب رجوع را فرآیند مستمر، از فرآیندهای مدیریت در نظر گرفته و به بهبود آن از طریق:

- تعریف استراتژی‌های قابل تبدیل به فعالیت تاکتیکی که اندازه‌گیری آنها امکان‌پذیر باشد،
- تغییرات مناسب تکنولوژیک،
- تغییر و بهبود در نیروی انسانی

توجه داشته باشیم آنگاه نه تنها مدل BSC بلکه سایر مدل‌های سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی (دولتی) با تاکید بر مشتری مانند: مدل Servqual، مدل CAF و مدل ترازیبی نیز

می‌توانند در حل مشکلات طرح تکریم ارباب رجوع دستگاه‌ها راه‌گشا باشند.

#### ۸- نتیجه‌گیری:

دستگاه‌های اجرایی پائین جدول رتبه‌بندی در سطح استان قزوین بدلیل نداشتن رویکرد مدیریت عملکرد از نتایج ارزیابی عملکرد استفاده مقطعی و با تحلیل گذرا برده‌اند. در این مقاله ضمن تعیین عوامل اساسی منجر به این رویکرد در دستگاه‌های اجرایی از دیدگاه کارشناسان و مدیران و اولویت‌بندی (تعیین وزن) هر یک از عوامل هشتگانه، مدل BSC به عنوان یک چارچوب عمومی قابل استفاده که منجر به بهبود وضعیت دستگاه در ارزیابی بعدی می‌گردد و رویکرد مدیریت عملکرد را در دستگاه عملی می‌کند، پیشنهاد گردید.

#### منابع و مآخذ:

۱. گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور؛ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ۱۳۸۱.
۲. ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری؛ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ۱۳۸۱.
۳. اصغرپور، محمدجواد؛ تصمیم‌گیری‌های چند معیاره؛ انتشارات دانشگاه تهران، تهران، ۱۳۷۷.
۴. عادل، آذر و رجبزاده، علی؛ تصمیم‌گیری کاربردی، نشر نگاه دانش، تهران، ۱۳۸۱.
۵. الوانی، سید مهدی و ریاحی، بهروز؛ سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران، ۱۳۸۲.
۶. فقهی‌فره‌مند، ناصر؛ مدیریت پایای سازمان، انتشارات فروزش، تبریز، ۱۳۸۲.
۷. غصنفری، مهدی و حنایی، حامی؛ ارزیابی عملکرد شرکت و سنجش متوازن آن، مجله مدیریت، شماره ۶۳ و ۶۴، مرداد و شهریور ۱۳۸۱.
۸. HeinZ.A., "Applying the BSC Concept", L.R.P, ۲۰۰۱
۹. Asher.M. "Management qualicity in the Service Seccor", J.W.Pub., ۱۹۹۶.



