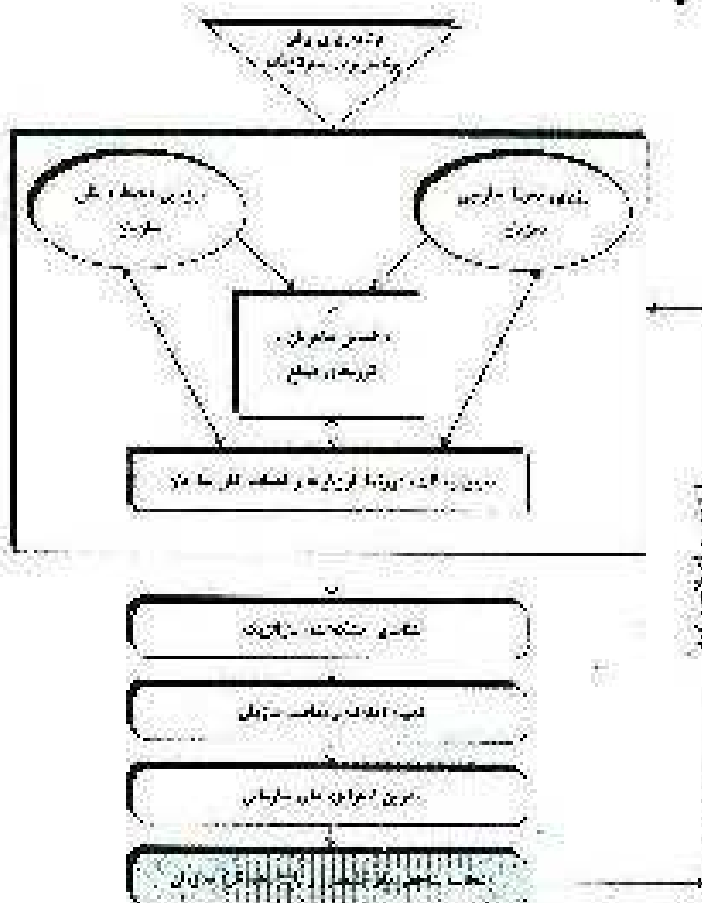


گام هفتم: انتخاب شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد سازمان

الف) انتخاب شاخص‌های سنجش عملکرد



اهداف آمیزش

انتظار می‌رود پس از مطالعه این

بخش بتوانید:

- ۱. منظور از شاخص‌های سنجش عملکرد سازمان را شرح دهید.
- ۲. دلایل و ضرورت‌های تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد را توضیح دهید.
- ۳. انواع شاخص‌های سنجش عملکرد سازمان را طبقه‌بندی کنید.
- ۴. نحوه انتخاب شاخص‌های سنجش عملکرد سازمان را شرح نمایید.
- ۵. شاخص‌های سنجش عملکرد سازمان و برنامه‌های خاص را ارزیابی کنید.

حالت که رسالت، دورنمای سازمان، اهداف و مقاصد سازمان تعیین گشته است، تعیین شاخص‌هایی برای سنجش پیشرفت برنامه‌ها ضروری است. در این مرحله مشکل‌ترین و مهمترین بعد فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، یعنی انتخاب و برقراری شاخص‌های مناسب سنجش عملکرد برای اندازه‌گیری موفقیت در نیل به اهداف و مقاصد صورت می‌پذیرد. به دلایل زیر باید عملکرد سازمان مورد سنجش قرار گیرد:

- سنجش عملکرد برنامه‌های مختلف سازمان، می‌تواند کیفیت خدمات را افزایش دهد. سنجش عملکرد، مدیران برنامه‌ها را از نیازهای جمعیت و سطح رضایت آنها آگاه ساخته و شناسایی فعالیت‌های لازم را برای بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها، امکان‌پذیر می‌سازد.
- آنچه که قابل سنجش باشد، انجام شدنی است. بیشتر مردم تمایل دارند، کار خود را به نحو احسن انجام دهند. سنجش عملکرد به مدیران و کارکنان کمک می‌کند که بر ابعاد مهم کار توجه کنند. مدیران و سیاست‌گذاران با مقایسه نتایج حاصل از اجرای برنامه با نتایج مورد انتظار، میزان پیشرفت برنامه را محاسبه می‌نمایند.

سنجش عملکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند که به این پرسش که چرا منابع عمومی صرف این فعالیت‌ها می‌شوند، جواب دهند. سنجش عملکرد با روشن‌تر ساختن فرآیندها، مردم را با نتایجی که از طریق اخذ مالیات از آنها حاصل شده است، آگاه می‌سازد.

الف) طبقه بندی شاخص‌های مختلف سنجش عملکرد برنامه‌های سازمان

بطور کلی شاخص‌های سنجش عملکرد سازمان را می‌توان به طبقات زیر تقسیم کرد:

۱- شاخص داده^۱ یا ورودی: این شاخص مقدار منابع مورد نیاز برای عرضه خدمات خاص را مورد سنجش قرار می‌دهد. این شاخص شامل نیروی انسانی، مواد، تجهیزات و لوازم است. همچنین این شاخص عوامل مؤثر بر تقاضا را نیز شامل می‌شود. شاخص «داده‌ها» برای سنجش کل هزینه ارایه خدمات، ترکیب منابع مورد استفاده برای ارایه خدمات، سنجش تقاضای خدمات و مقدار منابع مورد استفاده برای ارایه یک خدمت در مقایسه با سایر خدمات مصروفه بکار می‌رود. (مثلاً تعداد افراد شاغل در بخش جراحی و تعداد وسيله نقلیه سازمان).

۲- شاخص ستانده^۲ یا خروجی: این شاخص مقدار خدمات عرضه شده توسط سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهد. شاخص ستانده بر سطح فعالیت در یک برنامه خاص تمرکز دارد. سنجش حجم کار که اشاره به زمان تخصیص داده شده پرمثل برای ارایه خدمات دارد. رایج‌ترین نتیجه این شاخص است. ستانده برای تعریف آنچه که برنامه‌ها تولید می‌نمایند، مفید می‌باشد. با وجود این، کاربرد این شاخص محدود است، زیرا این شاخص تحقق اهداف یک برنامه را نشان نمی‌دهد و همچنین هیچ چیزی درباره کیفیت خدمات یا کارایی خدمات عرضه شده ارایه نمی‌دهد. (مثلاً تعداد جراحی انجام شده).

۳- شاخص نتیجه^۳: این شاخص پی‌آمد و آثار بلندمدت نيل برنامه‌ها به اهداف را مورد سنجش قرار می‌دهد. شاخص نتیجه، نتایج تحقق یافته و همین‌طور مزایای بدست آمده را منعکس می‌کند. در یک برنامه، نتیجه میان مدت و بلند مدت قابل ارزشیابی است و سیاست‌گذاران بیشتر علاقمند هستند نتایج این شاخص را بررسی نمایند. با وجود این، اطلاعات مربوط به سرانجام نتایج

1. Input.

2. Output.

3. Outcome.

(نتیجه) معمولاً عملی و قابل سنجش نمی‌باشند. در چنین مواقعی باید از سنجش شاخص‌های جانبی بجای شاخص نتیجه استفاده نمود.

شاخص ستانده به تنهایی نمی‌تواند به مدیران بگوید که در اجرای برنامه چقدر موفقیت بدست آمده. و یا اینکه چه بخشی از کار با بقیه کار که به صورت صحیح انجام شده است تفاوت دارد.

مثالی از تفاوت بین ستانده و نتیجه به شرح زیر است:

نتیجه	ستانده
درصد بیمار ترخیص شده که از بهبودی کامل یک بیماری خاص برخوردار هستند	تعداد بیمار ترخیص شده
کاهش میزان بروز بیماری‌های قابل کنترل بوسیله واکسن	تعداد واکسن تزریق شده
درصد خودروی تعمیر شده که پس از گذشت یک ماه هنوز دچار نقص قبلی نشده‌اند	تعداد خودروی تعمیر شده

۴- شاخص کارایی: این شاخص چیزی را که به عنوان بهره‌وری مصطلح است، مورد سنجش

قرار می‌دهد. کارایی می‌تواند تحت اصطلاح نسبت هزینه هر واحد به ستانده، نسبت ستانده بر حسب واحد داده و نسبت ستانده در واحد زمان محاسبه گردد.

۵- شاخص کیفیت: این شاخص اثربخشی، فعالیت‌هایی که در جهت تأمین انتظارات گروه

هدف و گروه‌های ذینفع سازمان صورت می‌گیرد را مورد سنجش قرار می‌دهد. این شاخص همچنین اعتبار، دقت، صحت، قابلیت و کفایت خدمات را می‌سنجد. زبان فقدان شاخص کیفیت را همچنین می‌توان با سنجش منابع اضافه‌ای که برای تکرار کارهای اشتباه، تصحیح خطاها، رسیدگی به شکایات مشتریان صرف می‌شود، محاسبه نمود. به عنوان مثال، درصد

۱- انتخاب شاخص‌های اصلی سنجش عملکرد سازمان

برای انتخاب شاخص‌های اصلی سنجش عملکرد باید رسالت سازمان، دورنمای سازمان، اهداف و مقاصد سازمان مورد دقت و توجه لازم قرار گیرد.

۲- ارزیابی شاخص‌های سنجش عملکرد

معیارهای زیر می‌تواند برای ارزیابی شاخص‌های سنجش عملکرد مورد توجه قرار گیرد:

☑ با معنی بودن: شاخص باید با معنی بوده و مستقلاً با رسالت و اهداف سازمان در ارتباط باشد.

☑ اعتبار داشتن: یعنی شاخص چیزی را مورد سنجش قرار دهد که باید بسنجد.

☑ پاسخگو بودن: شاخص سنجش باید با واحد سازمانی که مسئولیت انجام سنجش را دارد، تناسب داشته باشد.

☑ مشتری مدار بودن: شاخص باید منعکس کننده توجه به گروه هدف سازمان و گروه‌های ذینفع باشد.

☑ جامع بودن: شاخص باید در برگیرنده ابعاد کلیدی عملکرد سازمان باشد.

☑ متعادل بودن: در سنجش عملکرد باید چندین نوع شاخص از قبیل شاخص سنجش نتیجه: کارایی و کیفیت، هم زمان مورد توجه قرار گیرد.

☑ قابلیت اعتماد: شاخص باید بر اساس اطلاعات صحیح و قابل اعتماد محاسبه شود.

☑ دارای هزینه نماینده بودن: بین هزینه صرف شده برای جمع آوری اطلاعات و ارزش اطلاعات جمع آوری شده، باید تناسب وجود داشته باشد.

□ تعالی‌ش پذیر بودن شاخص باید با نظام‌های اجرایی و مالی موجود تطابق لازم را داشته باشد.

□ قابل مقایسه بودن: شاخص باید قابلیت مقایسه را در طول زمان داشته باشد.

□ ساده بودن: شاخص باید به راحتی قابل محاسبه و تفسیر باشد.

□ نمید بون: شاخص باید به صورت صحیح میزان پیشرفت را در طول زمان نشان دهد.

۳. شاخص‌های سنجش عملکرد کلیدی را مشخص سازید.

وقتی که تمام شاخص‌های سنجش عملکرد انتخاب شدند، ضروری است که از بین این شاخص‌ها شاخص‌های کلیدی را انتخاب نمایید. لیست شاخص‌های سنجش عملکرد سازمان را مورد بازبینی قرار داده و شاخص‌هایی را که با توجه به رسالت و اهداف سازمان اهمیت بیشتری دارند مشخص نمایید. از بین این شاخص‌ها شاخص‌های کلیدی را که می‌توان از اسناد منتشره خارج از سازمان منتشر نمود، انتخاب نمایید. دقت نمایید که نتایج شاخص نتیجه، کارایی و کیفیت انتخابی برای سیاست‌گذاران مفید باشد.

۴. نیازهای اطلاعاتی را تعیین نمایید.

وقتی که تمام شاخص‌ها مشخص گردیدند داده‌هایی که سازمان برای محاسبه این شاخص‌ها لازم دارد، تعیین می‌گردند. برای اینکه مشخص شود چه داده‌هایی را لازم است جمع‌آوری کنید، به سؤالات زیر پاسخ دهید.

۱. چه داده‌هایی بصورت روئین جمع‌آوری می‌گردند؟

« چه داده‌های جدیدی لازم است جمع‌آوری گردند؟

« آیا در مسیر جمع‌آوری داده‌ها مشکل خاصی وجود دارد؟

« آیا می‌توان جمع‌آوری داده‌های جدید مورد نیاز را در فرآیند فعلی جمع‌آوری

اطلاعات ترکیب نمود؟

« چه فرم‌های جدیدی برای جمع‌آوری داده‌ها مورد نیاز است؟

جمع‌آوری داده‌های جدید

« برای مدیریت اطلاعات مربوط به سنجش عملکرد سازمان، به چه

است؟

آورد و تحلیل

« چه ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری کامپیوتری برای چه

داده‌ها در سازمان موجود است؟

« آیا در تغییر مسیر جمع‌آوری داده‌های سازمانی، تنگناهایی وجود دارد؟

« داده‌ها در چه مقاطع زمانی باید جمع‌آوری شوند؟

که با در نظر گرفتن موارد بالا، سه شاخص پیشنهادی خود را برای کل سازمان یا یکی از برنامه‌های سازمان محل خدمت خودتان، بر حسب انواع شاخص‌های سنجش عملکرد در فرم شماره ۱۷ وارد کنید.

فرم (۱۷) - تعریف شاخص‌های سنجش عملکرد سازمان

نوع شاخص	تعریف شاخص
شاخص داده	(۱)
	(۲)
	(۳)
شاخص سئو	(۱)
	(۲)
	(۳)
شاخص نتیجه	(۱)
	(۲)
	(۳)
شاخص کارایی	(۱)
	(۲)
	(۳)
شاخص کیفیت	(۱)
	(۲)
	(۳)

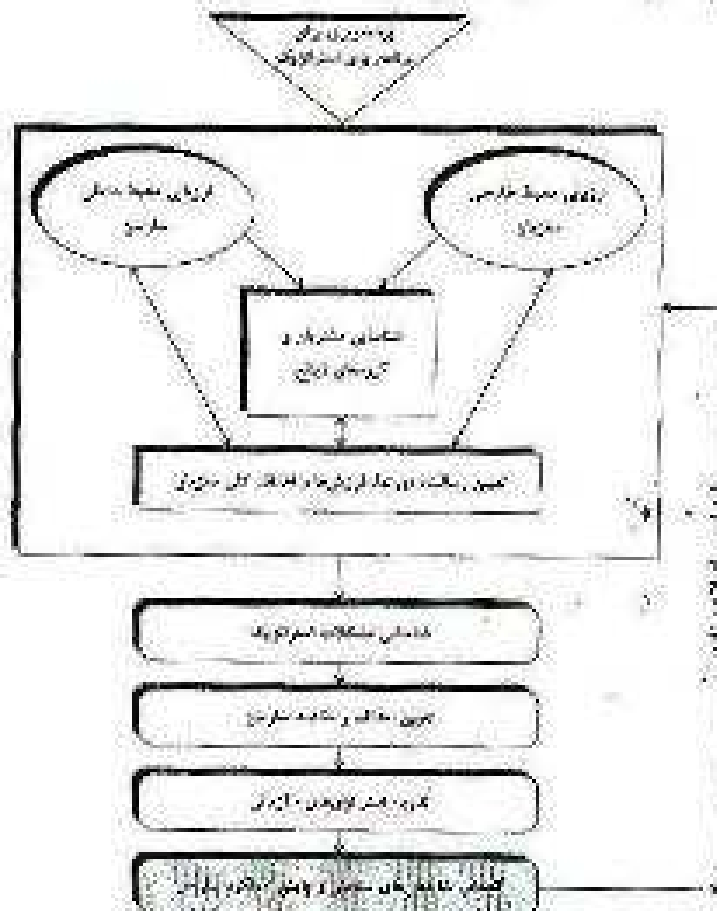
فرم شماره (۱۸) ارزیابی شاخص های سنجش عملکرد سازمان

ارزیابی شاخص های سنجش عملکرد سازمان

ارزیابی شاخص‌های سنجش عملکرد سازمان						
شماره برنامه:						شماره هدف:
نوع شاخص سنجش عملکرد:						
N	...	۴	۳	۲	۱	سوالات ارزیابی
						آیا شاخص سنجش عملکرد با رسالت سازمان تناسب دارد؟
						آیا شاخص سنجش عملکرد با هدف مربوطه تناسب دارد؟
						آیا شاخص سنجش عملکرد برای مدیریت دارای اهمیت است؟
						آیا امکان جمع آوری اطلاعات صحیح و قابل اعتماد برای این شاخص سنجش عملکرد وجود دارد؟
						آیا بطور کلی این شاخص سنجش عملکرد بصورت صحیح منعکس کننده نتایج کلیدی برنامه هستند؟
						آیا حداقل یک شاخص سنجش عملکرد کلیدی برای هر هدف پیش‌بینی شده است؟

ادامه گام هفتم

ب) تدوین نظام پایش^۱ پیشرفت عملکرد برنامه‌های سازمان



اهداف آمایشی

انتظار می‌رود پس از مطالعه این

بخش بتوانید:

- ✓ منظور از نظام پایش پیشرفت عملکرد برنامه‌های سازمان را شرح دهید.
- ✓ نحوه انتخاب چارچوب برای ارزش‌گذاری عملکرد را تشریح نمایید.
- ✓ چارچوب تحلیل گزارش عملکرد سازمان را بیان کنید.
- ✓ فرآیند تنظیم برنامه عملیاتی را شرح دهید.
- ✓ نحوه نگارش برنامه عملیاتی را شرح دهید.
- ✓ جدول برنامه عملیاتی را برای یک مورد کامل کنید.

علاوه بر پی‌گیری اجرای اهداف، مقاصد و برنامه‌های عملیاتی، پیشرفت عملکردها نیز باید مورد پایش قرار گیرد. اطلاعات هر یک از سنجش عملکردها باید در فواصل زمانی منظم گزارش شود. گزارشات سنجش پیشرفت عملکردها، باید به صورت جداول اطلاعات یا در قالب نمودارهای پیشرفت برنامه‌ها نشان داده شوند.

مقایسه عملکردهای حقیقی که از گزارشات پایش، استخراج می‌شود، با میزان عملکردهای برنامه‌ریزی شده، مبنایی را برای ارزشیابی‌های دوره‌ای از برنامه استراتژیک و فرآیند برنامه‌ریزی ایجاد می‌کند. مدیران باید به این نتایج که در قالب گزارشات ماهیانه یا فصلی گزارش می‌شوند، توجه کرده و دلیل عدم تحقق نتایج مورد انتظار را تعیین نموده و این اطلاعات را در صورت نیاز برای بازبینی و اصلاح سیاست‌ها، رویه‌ها، اهداف و مقاصد بکار گیرند.

کنترل پیشرفت عملکرد و گزارش نتایج آن یکی از مهمترین روش‌های سنجش تحقق اهداف یک برنامه استراتژیک است. تعیین چارچوبی برای کنترل عملکرد می‌تواند اجرای این کار را دقیق‌تر سازد.

الف) تعیین چارچوب برای ارسال گزارشات

« برای ارسال گزارشات، سقف زمانی تعیین کنید.

« به استمرار جمع‌آوری اطلاعات توجه خاص نموده و طوری برنامه‌ریزی شود که در

صورت جابجا شدن نیروها، نیروهای جدید با نحوه محاسبه شاخص‌ها آشنا شوند.

« از وجود کنترل‌های درونی برای جمع‌آوری اطلاعات به صورت صحیح و گزارش

دقیق آن اطمینان حاصل کنید.

ب) پیش‌بینی چارچوبی برای تحلیل تغییرات در سنجش عملکرد برنامه‌ها

باید طوری برنامه‌ریزی نمود که کارکنان برای انجام هر مورد سنجش عملکرد، عملکرد واقعی را با عملکرد پیش‌بینی شده مقایسه و نتیجه را گزارش نمایند. در خصوص تحلیل تغییرات احتمالی که ملاحظه خواهید نمود، می‌توانید سؤالات زیر را تعقیب نمایید:

- آیا تغییرات ملاحظه شده، مربوط به موفقیت و در جهت ثیل به اهداف است؟
- آیا تأثیر عوامل خارجی به گونه‌ای است که ممکن است مانع از تحقق ثیل به مقاصد پیش‌بینی شده سازمان شود؟
- آیا تغییرات بر اثر عوامل پیش‌بینی نشده صورت گرفته است؟
- در چه فواصل زمانی و در چه قالبی باید پیشرفت برنامه‌ها بررسی شوند؟
- چه اطلاعات توصیفی برای توضیح روندها و نتایج مورد نیاز است؟
- کدام یک از اطلاعات و داده‌ها باید اصلاح و کنترل شوند؟ کدامیک از شیوه‌های کنترل، آزمایش و بازرسی برای اینکار مفید است؟
- در اجرای استراتژی‌ها چه نتایج پیش‌بینی نشده‌ای را می‌توان انتظار داشت و چگونه می‌توان از بروز این نتایج اجتناب نمود؟

ا) تهیه برنامه عملیاتی

تفصیل برنامه عملیاتی با اجرایی، مرحله‌ای است که در آن خروجی واقعی برنامه‌ها مشخص شده و منابعی از قبیل پرسنل، آموزش، تجهیزات، اطلاعات و تکنولوژی تخصیص می‌یابند. همچنین این مرحله جایی است که در آن فرآیند کار برای ارائه خدمات، مورد بسط قرار می‌گیرد. این برنامه، محتوی جزئیات هر فعالیت یا اقدام، رویه‌ها و فرآیندهای

مسرد نیاز برای هر فعالیت یا اقدام است. در این برنامه توضیح داده می‌شود که هر کاری توسط چه کسی انجام می‌شود و زمانبندی آن چگونه است.

خوب‌اند تنظیم برنامه اجرایی:

برای تنظیم برنامه اجرایی جهت دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان، باید به سؤالات زیر مناسب داد:

- چه کسی مدیر اجرای تمام مراحل برنامه اجرایی است؟
- چه کسی پاسخگوی اجرای هر یک از گام‌های برنامه اجرایی خواهد بود؟

۱- توصیف مراحل تنظیم برنامه اجرایی

« افراد یا اعضای تیم مسؤول تهیه برنامه اجرایی باید مراحل مختلف تکمیل کلی برنامه اجرایی را تعیین کنند.

« هر یک از گام‌های برنامه اجرایی باید بطور مختصر توصیف شوند. تعیین کنید چه کسی مسؤول تکمیل این مرحله است و تاریخ شروع و خاتمه هر مرحله باید تعیین شود.

۲- تعیین چارچوب زمانی تکمیل برنامه اجرایی

« با توجه به استراتژی‌های انتخابی، چه وقت بطور کلی برنامه اجرایی خاتمه خواهد یافت؟

« از نظر افراد یا اعضا تیم برنامه‌ریزی، برنامه اجرایی چه زمانی به طور کامل خاتمه یافته منتفی خواهد شد؟

۳- تعیین منابع ضروری برای اجرای برنامه اجرایی

« اعضای تیم تکمیل کننده برنامه اجرایی باید منابع ضروری برای اجرای برنامه اجرایی را تعیین نمایند.

« برنامه اجرایی باید به عنوان مبنایی برای درخواست و تخصیص بودجه جاری و سرمایه‌ای، قرار گیرد.

۴- نحوه نگارش برنامه اجرایی

برای مشخص‌تر ساختن هر یک از گام‌های برنامه اجرایی، می‌توان از روش شماره گذاری استفاده نمود. جزئیات این روش به شرح ذیل است:

- « هر یک از اهداف را با شماره مشخص کنید: مثلاً ۱ و ۲ و ۳ و ...
- « هر یک از مقاصد مربوط به اهداف را با شماره آن هدف مشخص کنید: مثلاً ۱،۱ یا ۱-۱. مفهوم ۱-۱ این است که اولین مقصد مربوط به هدف اول است.
- « سرانجام هر یک از گام‌های اقدامات نیز بر اساس شماره هدف و مقصد شماره گذاری می‌شوند. بعنوان مثال ۱،۱،۲ یا ۱-۱-۲ مشخص می‌کند دومین اقدام مربوط به اولین مقصد هدف اول است.
- « ترتیب شماره‌ها نشان دهد اولویت هدف یا مقصد یا اقدام نبوده مگر اینکه به صورت دقیق این نکته تصریح شده باشد.

فرم (۴-۰) ارزیابی برنامه عملیاتی سازمان

ارزیابی برنامه اجرایی سازمان					
شماره هدف:					شماره برنامه:
سوالات ارزیابی	۱	۲	۳	۴	N
آیا برنامه اجرایی سازمان دارای چارچوب زمانی است؟					
آیا برنامه اجرایی سازمان جهت سهولت در اجرا به مراحل مختلف شکسته شده است؟					
آیا برای اجرای موفق برنامه اجرایی مسئول تعیین شده است؟					
آیا برای اجرای برنامه اجرایی سازمان نیاز به منابع اضافه وجود دارد؟					
اگر نیاز به منابع اضافه احساس شود آیا در برنامه اجرایی برای این موضوع پیش‌بینی لازم معمول شده است؟					
آیا برنامه اجرایی سازمان به اندازه کافی جزئی شده است که براحتی بتوان اجرای اقدامات را ردیابی کرد؟					
آیا برنامه اجرایی تلاش برای نیل به مقصد را تسهیل می‌کند؟					
آیا برنامه اجرایی تناسبی یا اهداف دارد؟					