

در جستجوی چارچوبی برای الگوسازی در بخش عمومی

دکتر غلامرضا کردستانی
اکبر پروائی

مقدمه

در سال‌های اخیر توجه زیادی به افزایش کارایی و اثربخشی بخش‌های عمومی در سراسر دنیا شده است. یکی از مهم‌ترین دلایل آن، فشارهایی است که از ناحیه ذینفعان به سازمانها وارد می‌شود و سازمان را در جهت ارتقای سطح مسئولیت پاسخگویی هدایت می‌کند. این موضوع، بسیاری از مدیران بخش عمومی را به جستجو در روش‌ها و ابزار بهبود عملکرد در بخش خصوصی به منظور دستیابی به این مهم وادار کرده است.

یکی از کاربردی‌ترین روشهای بهبود عملکرد، الگوسازی است. آغاز استفاده از الگوسازی را می‌توان دهه ۷۰ میلادی دانست. شرکت **زیراکس** (Xerox) به عنوان یک شرکت پیشگام در الگوسازی به صورت موفقیت‌آمیزی روشهایی را از شرکت **ال ال بین** (L.L. Bean) که به عنوان یک شرکت پیشرو در نظر گرفته می‌شد، شناسایی و اتخاذ کرد (Zairi, 1988). زیراکس ناحیه‌ای که در آن دارای ضعف بود را شناسایی و سپس به شناسایی شرکتی پرداخت که در آن فرایند خاص، بهترین به حساب می‌آمد. با مشاهده و ارزیابی شرکت، الگوی بهبود در عملکرد خود را یافت و در جهت رفع ضعف موجود اقدام کرد. تجربه سودمند آن‌ها موجب گردید که بسیاری از شرکت‌ها از این رویکرد برای بهبود عملیات خود استفاده کنند. مفهوم تاریخی الگوبرداری از یک نقل قول قدیمی ژاپنی سرچشمه می‌گیرد که می‌گوید: «اگر شما خودتان و دشمنانتان را بشناسید، لازم نیست که از نتیجه هزار پیکار هم بیمناک باشید» (مقدسی، ۱۳۹۲). تعاریف مختلفی از الگوسازی وجود دارد. **برودر و گری** (Bruder & Gray, 1994) الگوسازی را به عنوان «فرایند عملی دشواری که قصد اندازه‌گیری و بررسی عملکرد سازمان‌های نمونه و استفاده از تجربه‌های آنها در جهت بهبود خدمات و عملیات سازمان (چه خصوصی و چه عمومی) را دارد» تعریف کرده‌اند. از نظر **فیشر** (Fischer, 1994)، الگوسازی یکی از ابزار عملکردی است که ابتدا بهترین سازمان در رابطه با انجام آن فعالیت خاص شناسایی و سپس بهترین روشها تحلیل گردیده و به منظور بهبود فرایندها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در سال‌های اخیر، استفاده از الگوسازی علاوه بر بخش خصوصی در بخش عمومی نیز رایج شده است. بر این اساس، این نوشتار سعی می‌کند به منظور دستیابی به درکی مناسب از الگوسازی در بخش عمومی، جنبه‌های مختلف آن را مورد بررسی قرار دهد. در بخش نخست، الگوسازی در بخش عمومی تبیین و سپس انواع آن ارائه می‌شود. در ادامه، فرایند استقرار الگوسازی در بخش عمومی مطرح می‌شود. در پایان نیز نکته‌هایی در رابطه با بهبود ارزیابی در الگوسازی و همچنین دلایل عدم اثربخشی در الگوسازی ارائه می‌شود.

الگوسازی در بخش عمومی

هدفهای بخش عمومی به مقدار قابل ملاحظه‌ای با بخش خصوصی متفاوت است و این موضوع می‌تواند مدیریت عملکرد را با دشواری همراه کند. در گذشته، مدیران بخش عمومی اغلب به کارایی توجه نمی‌کردند و بیشتر بر مصرف بودجه در محل تعیین‌شده و میزان قانونی تمرکز داشتند. با ورود تفکر مدیریت عمومی نوین در بخش عمومی، کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی مورد تأکید قرار گرفت. این نوع اصلاح مدیریتی، در واقع بر مبنای افزایش کارایی و کاهش هزینه طراحی و بر این نکته تأکید دارد که انجام این امر با به‌کارگیری شیوه مدیریت بخش خصوصی در بخش عمومی حاصل خواهد شد (باباجانی، ۱۳۹۱).

الگوسازی یکی از مهمترین روشهای ارزیابی و بهبود عملکرد شرکتی به حساب می‌آید که در سالهای اخیر بخش عمومی به آن توجه زیادی کرده است (جدول ۱). یکی از تعاریف اصلی الگوسازی در بخش عمومی بیان می‌دارد: «الگوسازی یک فرایند نظام‌مند برای مطالعه، شناسایی و انتخاب بهترین روشها به منظور ارتقای ارائه خدمات اصلی در دولت است که از طریق مقایسه عملکرد بخشهای سازمان دولتی با بخش دارای عملکرد برتر در داخل دولت و یا مؤسسه‌های خارج از آن صورت می‌گیرد» (U.S. Agency for International Development, 2011). بسیاری از پژوهشگران از جمله باورمن و همکاران (Bowerman et al., 2002) بر این باورند که الگوسازی در بخش عمومی با بخش خصوصی از دو دیدگاه با هم تفاوت دارند.

اول: الگوسازی در بخش عمومی ممکن است برخلاف بخش خصوصی که با هدف دستیابی به بهترین روش انجام می‌گیرد، با هدف دستیابی به سطح قابل قبولی از عملکرد انجام گیرد. **دوم:** الگوسازی در بخش عمومی اغلب داوطلبانه انجام نمی‌شود و در صورت عدم فشار گروه‌های ذینفع، اقدامی صورت نمی‌گیرد؛ برخلاف آن در بخش خصوصی، مدیران جهت دستیابی به عملکرد برتر به‌صورت داوطلبانه اقدام می‌کنند. در این راستا، مدیران بخشهای عمومی در گذشته از مقایسه عملکرد فعالیت‌ها و برنامه‌های خود به‌علت منحصر به فرد بودن برنامه‌ها و احتمال گمراه‌کننده شدن آنها با عملکرد مؤسسه‌های غیردولتی خودداری می‌کردند؛ اما افزایش فشار موجود برای پاسخگویی آنها را وادار به استفاده از رویکرد الگوسازی به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی کرده است (Fischer, 1994).

سازمان‌ها از الگوسازی در جهت بهبود عملکردشان و در نهایت حفظ پول مالیات‌دهندگان استفاده می‌کنند. این موضوع می‌تواند به‌طور مستقیم منتهی به کاهش در شکاف عملکردی و افزایش در رضایت دریافت‌کنندگان خدمات گردد (شکل ۱).

استفاده از الگوسازی در بخش عمومی با اصلاحاتی در جهت افزایش پاسخگویی توسط برخی از کشورها (به‌طور مشخص کشورهایی مانند سوئد، استرالیا، انگلستان و نیوزیلند) در اوایل دهه ۸۰ آغاز گردید. اصلاحات مذکور در راستای دستیابی نیازهای زیر بوده است:

- بهبود کارایی و اثربخشی در مخارج بخش عمومی،

جدول ۱- نمونه‌های الگوسازی در بخش عمومی

کشور	سال	موضوع الگوسازی
انگلستان	۱۹۹۷	خدمات بهداشت ملی: بهبود عملکرد بخش ارائه‌دهنده خدمات حمل‌ونقل (Holloway et al., 1999)
سوئد	۱۹۹۰	رتبه‌بندی مدیریت مالی در نهادهای عمومی: ایجاد ابزاری برای دولت به‌منظور برقراری استانداردهای مدیریت مالی در نهادها (Cowper and Samuels, 1997)
انگلستان	۱۹۹۶	مدیریت منابع انسانی: بهبود فعالیت‌های منابع انسانی به‌منظور دستیابی به کارایی بیشتر در ارائه خدمات (Cowper and Samuels, 1997)
امریکا	۱۹۸۹	سازمان برق فلوریدا: کاهش نوسانهای قیمتی، بهبود در ارائه خدمات و کاهش هزینه‌های مربوط به اتلاف زمان (Zairi, 1998)

به دو دسته اصلی تقسیم‌بندی می‌شود:

۱- الگوسازی به سبک شرکت: این روش به‌طور مستقیم بر بهترین روشها تمرکز دارد. به این ترتیب که سازمان بر یک فرایند ویژه ارائه خدمات و یا اجرای عملیات تمرکز می‌کند؛ سپس تلاش می‌کند از روشهای برتر برای انجام این فرایند خاص استفاده کند (Poister, 2003). در این روش، داده‌های کمی جمع‌آوری نمی‌شود و برای موضوع مورد نظر، سازمان دارای عملکرد برجسته انتخاب و سپس به تحلیل فرایند و الگوبرداری از آن می‌پردازد. به همین علت با توجه به دقت پایین آن، اغلب از روش دیگر استفاده می‌شود.

۲- الگوسازی آماری: در این روش برای دسته‌ای از معیارهای عملکرد داده جمع‌آوری می‌شود و در نهایت، عملکرد سازمان‌ها به‌منظور انتخاب بهترین آن‌ها مقایسه می‌شود. در پایان پس از تعیین سازمان دارای عملکرد برتر، فرایند مورد نظر الگوبرداری می‌شود (Poister, 2003).

الگوسازی براساس سازمان به سه دسته تقسیم‌بندی می‌شود:

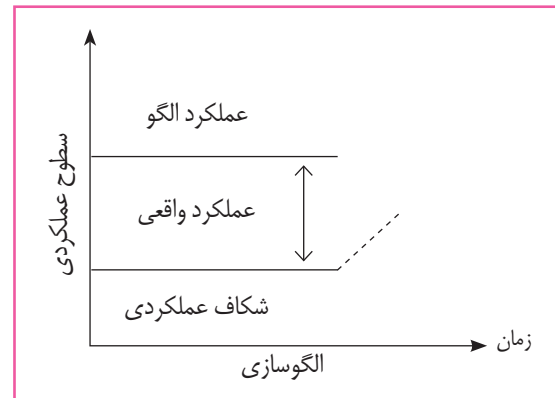
۱- الگوسازی داخلی: الگوسازی داخلی فرایندی است که در آن مقایسه‌ای نسبت به عملکرد بهترین بخش در یک سازمان در جهت دستیابی به سطوح بالاتری از عملکرد، انجام می‌گیرد و روشهای بخشی که دارای عملکرد برتر است، توسط سایر واحدها و بخش‌ها در همان سازمان اتخاذ می‌شود.

۲- الگوسازی کارکردی: در این نوع الگوسازی، وظایف مشابهی در سازمان‌های مختلف (چه رقابتی و چه غیررقابتی) با یکدیگر مقایسه می‌شود؛ سپس با تعیین بهترین سازمان، از آن الگوبرداری می‌شود. به عنوان مثال، مقایسه‌ای می‌تواند در رابطه با بخش تدارکات بیمارستان و بخش تدارکات در بانک صورت گیرد.

۳- الگوسازی رقابتی: الگوسازی رقابتی نوع دیگری از الگوسازی می‌باشد که در آن به مقایسه عملکرد سازمان رقیب می‌پردازد و پس از تعیین سازمان دارای عملکرد برتر، اقدام به الگوبرداری می‌شود.

مراحل فرایند الگوسازی

فرایند الگوسازی باید مرحله‌ای را به ترتیب طی کند. مراحل



شکل ۱- الگوسازی

- کاهش سطوح کلی مخارج،
- بهبود پاسخگویی و شفافیت در بخش عمومی، و
- افزایش واکنش بخش‌های عمومی در جهت برآوردن نیازهای شهروندان.

یکی از مهمترین ویژگیهای اصلاحات مذکور، در دستور کار قرار گرفتن استفاده از معیارهای عملکرد و همچنین استفاده از رویکرد دستیابی به هدف بوده است که جنبه‌های مختلف فعالیت‌های سازمانی را ارزیابی می‌کند. هدفهای کلی براساس مأموریت سازمان تعیین و اهداف جزئی از آن استخراج می‌شد. مدیران باید هرگونه اختلاف میان عملکرد واقعی و اهداف جزئی را توضیح می‌دادند. این هدفهای جزئی به‌طور معمول براساس برخی خروجی‌های سازمانی در نظر گرفته می‌شدند. به عنوان مثال، اهداف جزئی می‌تواند در تعداد بیمارانی باشد که توسط پزشک درمان می‌شوند. البته این هدفها می‌تواند به شکل کیفی نیز در نظر گرفته شود؛ به عنوان مثال، سطوح مراقبت از بیماران که نیازمند تحقیق از بیماران است (Ryan, 2012).

انواع الگوسازی

الگوسازی می‌تواند مبتنی بر فرایند و یا نتیجه باشد. الگوسازی در فرایند به شناسایی بهترین فرایند موجود و الگوبرداری از آن می‌پردازد؛ اما الگوسازی مبتنی بر نتیجه، تمرکز بر افزایش عملکرد است که موضوع الگوسازی نسبت به فرایند جامع‌تر محسوب می‌شود.

به‌طور کلی، الگوسازی می‌تواند بر حسب روش‌شناسی یا سازمان تقسیم‌بندی گردد. الگوسازی براساس روش‌شناسی

به حساب می‌آید؛ زیرا اغلب داده‌های مورد نیاز برای الگوسازی، آماده و در دسترس نیستند و جمع‌آوری آن نیازمند صرف زمان، هزینه و تلاش زیادی است. جمع‌آوری داده‌ها به صورت مستقیم یا از طریق مصاحبه با کارکنان سازمان الگو یا به صورت غیرمستقیم از طریق منابعی همچون داده‌های آماری افشاشده، گزارش‌های سالانه، وبگاه‌های اینترنتی، روزنامه‌ها و غیره انجام می‌شود.

د) انتخاب الگو

در این مرحله، سازمان الگو انتخاب می‌شود. برای این منظور می‌توان از جداول گروهی که ابزاری برای جمع‌بندی و خلاصه‌سازی است، استفاده کرد. در این جدول، معیارها برای سازمان‌های مختلف امتیازبندی می‌گردند و در نهایت سازمان‌ها اولویت‌بندی می‌شوند. مزیتی که این جدول دارد، این است که حوزه‌های مختلف عملکرد به یک امتیاز نهایی خلاصه می‌شود و در تصمیم‌گیری کلی، سودمندی بالایی دارد. البته شایسته است به این موضوع اشاره شود که امتیازبندی معیارها تا حدودی اختیاری است و ممکن است در اولویت‌بندی، نتایج گمراه‌کننده‌ای به وجود آید. برای کاهش خطر گمراه‌کننده بودن نتایج، بهتر است از کارشناسان و متخصصان در این زمینه استفاده گردد (Ryan, 2012).

گام دوم: تحلیل

در این گام از الگوسازی تلاش می‌شود که شکاف عملکردی با سازمان الگو شناسایی و مورد ارزیابی قرار گیرد. تعیین این تفاوت‌ها سازمان را در جهت دستیابی به روش‌های بهبود عملکرد کمک کرده و از این طریق سطوح عملکردی مورد نظر تعیین می‌گردد. به بیانی دیگر، هرچه تفاوت‌های عملکردی به صورت دقیق‌تری تعیین گردد، بهبود در عملکرد با سهولت بیشتری حاصل می‌شود. دستیابی به نتایج مورد نظر در این گام، نیازمند اجرای مراحل ذیل می‌باشد:

الف) تحلیل تفاوت‌های عملکرد

این بخش به منظور درک و ارزیابی وضعیت جاری سازمان طراحی شده است و به شناسایی دلایل عملکرد بالای سازمان الگو و روش‌های موجود برای بهبود عملکرد، منتهی می‌شود. به منظور تحلیل شکاف عملکردی در سازمان‌ها، مراحل زیر طی می‌شود (U.S. Agency for International

ارائه شده در تحقیق‌های مختلف اگرچه با تفاوت‌هایی همراه است، ولی از یک چارچوب کلی پیروی می‌کنند و همپوشانی زیادی دارند. به طور کلی می‌توان فرایند الگوسازی را در سه گام اجرا کرد. در ادامه، این گام‌ها به تفصیل توضیح داده شده است.

گام نخست: برنامه

به ارائه یک برنامه کلی از الگوسازی اشاره دارد. ارائه برنامه مهم‌ترین گام در فرایند الگوسازی است و زمانی که برنامه یکپارچه و دقیقی برای الگوسازی تهیه شود، فرایند الگوسازی با سهولت بیشتری اجرا می‌شود. تعیین موضوع الگوسازی (فرایند یا نتیجه) نیز در این گام انجام می‌گیرد که نیاز به توجه و دقت بالایی دارد؛ زیرا زمانی که موضوع به صورت نامناسبی تعیین شود، دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده ناممکن به نظر می‌رسد. تدوین برنامه مستلزم طی مراحل زیر است:

الف) تعیین موضوع

تعیین موضوع دقت بالایی می‌طلبد؛ به این علت که الگوسازی تمام وظایف، در یک زمان امکان‌پذیر نیست و باید فعالیت‌هایی با بیش‌ترین منافع انتخاب شود. بدین ترتیب، حوزه‌ای که دارای بیش‌ترین صرفه‌جویی در هزینه است و یا حوزه‌ای که خدمات با کیفیت بالاتری می‌کند، در اولویت قرار می‌گیرد (Ryan, 2012). به منظور تعیین موضوع، ابتدا نیاز است که درک درستی از فعالیت‌ها و خدماتی که توسط سازمان ارائه می‌شود، فراهم شود. در این زمینه می‌توان از نمودار جریان فعالیت‌ها و خدماتی که توسط سازمان ارائه می‌شود، استفاده کرد. سپس نواحی ضروری برای الگوسازی شناسایی و موضوع الگوسازی تعیین می‌شود.

ب) تعیین معیارهای مربوط

در این مرحله به منظور انتخاب بهترین الگو، با نگاهی به گذشته سازمان‌های مشابهی که از الگوسازی استفاده کرده‌اند، معیارهای مربوط شناسایی می‌شود. در الگوسازی بخش عمومی، معیارهای عملکرد می‌تواند به صورت کمی مانند هزینه کل و یا درصد سود و کیفی مانند رضایتمندی شهروندان و یا کیفیت خدمات ارائه شده، در نظر گرفته شود (Ryan, 2012).

ج) جمع‌آوری داده‌ها

جمع‌آوری داده‌ها یکی از بخش‌های دشوار در گام برنامه‌ریزی

(Development, 2011):

- ۱- بررسی فرایندهایی که قرار است بهبود یابد؛
- ۲- تحلیل مفصل فرایندها و شاخص‌های عملکردی سازمان الگو؛
- ۳- مقایسه شاخص‌های عملکرد سازمان الگوپذیر با سازمان الگو و تعیین ماهیت تفاوت‌ها و انحرافها؛ و
- ۴- شکاف‌های عملکردی از نظر اندازه و علامت مشخص و به دو دسته مثبت و منفی تقسیم شوند. شکاف مثبت که در آن شاخصها نشان از عملکرد برتر در آن بخش دارند و باید حفظ شوند. در حالت شکاف منفی که در آن شاخصها سطوح عملکرد ضعیف آن بخش را نشان می‌دهند، برای بهبود و دستیابی به سطوح عملکرد بالاتر، تلاش‌های بیشتری ضرورت دارد.

ب) تعیین سطوح عملکردی هدف

در نهایت براساس پیشنهادها و راه‌حل‌های موجود برای غلبه بر شکافهای عملکردی، سطوح عملکرد هدف تعیین می‌شود. سطوح عملکردی هدف علاوه بر اینکه محدوده بهبود عملکرد را تعیین می‌کند، مبنایی برای ارزیابی از فرایند بهبود عملکرد فراهم می‌سازد.

به‌منظور اطمینان از مناسب بودن و قابل قبول بودن تغییرات پیشنهادی، نتایج گزارش می‌شود تا هم در اعلام معیارهای

مطلوب برای ارائه خدمات در سازمان کمک‌کند و هم به افزایش آگاهی کارکنان در جهت ارائه خدمات مطلوب منجر شود. در فرایند شناسایی سطوح عملکردی هدف باید به موارد زیر توجه شود (U.S. Agency for International Development, 2011):

- تعیین مقادیر مرجع به‌منظور اندازه‌گیری اینکه میزان بهبود در فرایند به‌طور واقعی چه مقدار باید باشد؛
- اتخاذ منابع مختلفی برای ارزیابی عملکرد که شامل بازخورد جامعی نیز باشد؛ و
- اطمینان از اینکه اهداف واقع‌بینانه هستند و افراد یا واحدها درک روشنی و جامعی در زمینه فعالیت‌های مربوط دارند.

ج) طرح‌های آماده‌سازی

در این مرحله، طرحی برای عملیاتی کردن روش‌های بهبود عملکرد در سازمان ارائه می‌شود که شامل کارگروه‌های اجرای طرح، بودجه‌بندی مالی و زمانی و پیش‌بینی سازوکارهای نظارتی مناسب برای اطمینان از اجرای درست طرح است.

گام سوم: اجرا

تا قبل از انجام این گام عملی در سازمان، فعالیتی در جهت بهبود انجام نمی‌گیرد و تنها بر دستیابی به یک سازوکار مناسب در بهبود عملکرد تمرکز می‌شود؛ بنابراین گام‌نهایی در الگوسازی، اجرای روش‌های بهبود عملکرد است تا از این طریق شکاف عملکردی کاهش یابد. بعد از اجرا و برقراری روش‌های بهبود عملکرد از طریق الگوسازی، ضروری است که پیامدهای بهبود فرایندها و فعالیت‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد.

مزایا و معایب الگوسازی

استفاده از هر رویکردی جهت افزایش عملکرد در سازمان‌ها، دارای نکته‌های مثبت و منفی است. الگوسازی نیز به‌عنوان یکی از این رویکردها، از این قاعده مستثنا نیست. در ادامه به مواردی از آن‌ها اشاره می‌شود.

مزایا

یکی از مهم‌ترین مزیت‌های الگوسازی، جستجو و شناسایی مستمر بهترین سازمان‌ها و استفاده از تجربه‌های آنها در جهت ارتقای عملکرد سازمان است. این موضوع می‌تواند به

به‌منظور برقراری فرایند
الگوسازی مطلوب
توجه به
عوامل محیطی اثرگذار و
معیارهای عملکردی مناسب
جهت مقایسه
از اهمیت بسزایی
برخوردار است

مثال، زمانی که نرخ بهره‌کاری در استان‌ها باهم مقایسه می‌شود، علاوه بر در نظر گرفتن جمعیت استان باید جمعیت افرادی که در استان مذکور زندگی نمی‌کنند و تنها برای کار و یا هر دلیل دیگر به آنجا سفر می‌کنند را نیز برای محاسبه نرخ بهره‌کاری در نظر گرفت تا مقایسه به درستی صورت پذیرد (Poister, 2003).

دلایل عدم اثربخشی در الگوسازی

چندین عامل ممکن است باعث شود الگوسازی منجر به بهبود عملکرد نگردد. یکی از دلایلی که منتهی به عدم موفقیت در بسیاری از بخش‌های عمومی می‌شود، این است که سازمان‌ها تنها بر اندازه‌گیری عملکرد متمرکز می‌شوند و تلاشی برای یادگیری و به‌کارگیری روشهای سازمان الگو نمی‌کنند. به‌همین علت، الگوسازی اغلب به یک روش اندازه‌گیری تبدیل گردیده تا اینکه یک روش یادگیری باشد.

دومین عامل، نفوذ ذینفعان است. الگوسازی تنها زمانی منتهی به بهبود عملکرد می‌شود که ذینفعان بر سازمان فشار لازم را بیاورند و در نهایت سازمان در جهت کاهش دادن شکاف عملکردی اقدام کند. این فشار می‌تواند توسط ذینفعان داخلی مانند هیئت‌مدیره و یا ذینفعان خارجی مانند استفاده‌کنندگان از خدمات صورت گیرد. در بسیاری از موارد به این علت که بر مدیریت فشاری وارد نمی‌گردد، بهبودی صورت نمی‌گیرد (Tillema, 2010).

الگوسازی گاهی اوقات می‌تواند یک عامل بازدارنده باشد تا اینکه یک عامل بهبوددهنده. در این شرایط، مدیریت به جای اینکه به بهبود بخش دارای عملکرد ضعیف بپردازد، بر توجیه و توضیح علت عملکرد ضعیف تأکید می‌کند. به‌عنوان مثال به بیان عوامل اثرگذاری که سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه خود متفاوت ساخته، می‌پردازد. در نتیجه، الگوسازی منتهی به بهبود در عملکرد نمی‌گردد.

نتیجه‌گیری

علاوه بر منابع محدود، فشارهای وارد از ناحیه ذینفعان به‌منظور دستیابی به پاسخگویی عملیاتی، مدیران بخش

صرفه‌جویی مالی و زمانی در سازمان منتهی گردد. همچنین این رویکرد به فناوری خاصی برای استقرار آن نیاز نداشته و نیاز به سطح دانش به نسبت کمی دارد. درک آن توسط مدیران، کارکنان و عموم مردم ساده است.

معایب

الگوسازی به دلیل نسخه‌برداری از یافته‌های سایر سازمانها، منجر به کاهش خلاقیت سازمانی می‌گردد. کمی کردن بعضی عوامل بسیار سخت و یا حتی غیرممکن است. از طرفی، انتخاب نامناسب معیارهای مقایسه‌ای می‌تواند منجر به هدف‌گذاری اشتباه و در نهایت اتلاف زمان و منابع گردد. در زمان استفاده از رویکرد الگوسازی، بیشتر تمرکز سازمان به فرایند الگوسازی جلب می‌شود و ممکن است در فعالیت‌های اصلی سازمان اثر نامطلوب بگذارد (Cohen and Eimicke, 2002). سازمان‌های درگیر با فرایند الگوسازی اغلب به داده‌هایی که به سهولت در دسترس هستند، اتکا می‌کنند و همین داده‌ها را مبنایی برای اندازه‌گیری منابع، تولید و کارایی قرار می‌دهند که در نهایت ممکن است با دستاورد واقعی و رضایت مشتری متفاوت باشد؛ بنابراین ممکن است برای دستیابی به هدفهای اصلی، نیاز به جمع‌آوری داده‌هایی باشد که هزینه‌بر و زمان‌بر است (Poister, 2003).

در نظر گرفتن عوامل محیطی در الگوسازی

عدم شناسایی و کنترل عوامل بااهمیت محیطی، ممکن است منتهی به ارزیابی نادرست در رابطه با عملکرد سازمانها شود. سازمان‌های همکاری‌کننده در الگوسازی ممکن است دارای عوامل محیطی خاص خود باشند؛ بنابراین باید عوامل توضیح‌دهنده به‌منظور خنثی کردن اثرات نامطلوب آن ارائه کرد. به‌عنوان مثال، مقایسه نرخ بهره‌کاری استان‌های مختلف گمراه‌کننده است؛ زیرا بهره‌کاری تحت تأثیر فقر است.

نکته دیگر در بهبود ارزیابی، استفاده از معیارهای عملکرد برای سازمانهایی است که شرایط عملیاتی به نسبت مشابهی دارند. این مقایسه قابلیت اتکای نتایج جهت تعیین بهترین سازمان را افزایش می‌دهد.

دقت اندازه‌گیری معیارهای مقایسه نیز مهم است. به‌عنوان



- Cohen S., W. Eimicke, **The Effective Public Manager**, John Wiley & Sons, Third Edition, 2002
- Cowper J., and M. Samuels, **Performance Benchmarking in the Public Sector: The UK Experience**, in: Benchmarking, Evaluation and Strategic Management in the Public Sector, Papers presented at the 1996 Meeting of the Performance Management Network of the OECD's Public Management Service, Paris: OECD, 1997, pp. 11-31
- Fischer R.J., **An Overview of Performance Measurement**, Public Management (PM), 76(9), s2-s8, 1994
- Holloway J., G. Francis, and M. Hinton, **A Case Study of Benchmarking in the National Health Service**, Public Interest And Non-Profit Management Research Unit (Pin), The Open University, 1999
- Poister H.T., **Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations**, John Wiley & Sons, First Edition, 2003
- Ryan N., **Benchmarking and Use of Targets in Public Sector Organisations**, Association of Chartered Certified Accountants, 2012
- Tillema S., **Public Sector Benchmarking and Performance Improvement: What Is the Link and Can It Be Improved?**, Public Money and Management, 30(1), 2010, 69-75
- U.S. Agency for International Development, **A Methodology to Implement Benchmarking in Public Sector Organization**, , 2011
- Zairi M., **Effective Management of Benchmarking Projects**, Butterworth-Heinemann publications, 1998

عمومی را بر آن داشته است تا از روشهای مورد استفاده در بخش خصوصی به منظور بهبود در کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی، استفاده کنند. در سالهای اخیر، یکی از کاربردی ترین رویکردهایی که در بخش عمومی مورد استفاده قرار گرفته است، الگوسازی می باشد. به طور کلی، الگوسازی به فرایند یافتن، اتخاذ و اجرای بهترین روشها اشاره دارد. این رویکرد همانند سایر رویکردهای بهبود عملکرد دارای پیامدهای مثبت و منفی است؛ ولی توجه و استفاده روزافزون از الگوسازی در بخش عمومی، گواه این مطلب است که منافع به دست آمده بیش از مخارج واقع شده است. در بخش عمومی به منظور برقراری فرایند الگوسازی مطلوب، توجه به عوامل محیطی اثرگذار و معیارهای عملکردی مناسب جهت مقایسه، از اهمیت بسزایی برخوردار است. ✓

منابع:

- باباجانی جعفر، مبانی نظری حسابداری و گزارشگری مالی شهرداریها، مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، چاپ اول، ۱۳۹۱
- مقدسی علیرضا، ارائه مدلی ترکیبی برای پیاده سازی الگوبرداری، ماهنامه کنترل کیفیت، ۶۳: ۲۶-۳۵، ۱۳۹۲
- Bowerman M.F., G.A. Ball, and J. Fry, **The Evolution of Benchmarking in UK Local Authorities**, Benchmarking: An International Journal, 9(5), 2002, 429-449
- Bruder K.A., and E.M. Gray, **Public Sector Benchmarking: A Practical Approach**, Public Management (PM), 76(9), s9-s14, 1994