

# محک زنی برای نظام اداری برتر

نویسنده دکتر فرج‌الله رهنورد

## چکیده

نیل به سطح عملکرد بهتر در دنیای رقابتی امروز، نیازی بنیادی تلقی می‌شود. عملکرد بهتر، سازمانها را قادر می‌سازد تا در برابر بهترینها به رقابت بپردازند. بدون شک سازمانهای بخش دولتی ایران در استفاده از منابع انسانی، زیر ساختهای اقتصادی، و کارایی صنعتی به ضعف رقابتی گرفتارند. اگر سازمانها عملکرد بهتری می‌داشتند، شکاف موجود بین عملکرد سازمانهای بخش دولتی ایران و سازمانهای موفق بخش دولتی در کشورهای دیگر به این اندازه نبود. منطق حکم می‌کند که به کمک مجموعه‌ای از ابزارها، تکنیکها، خط‌مشی‌ها و تمرینها، ترمیم این شکاف عملکرد را هدف قرار دهیم. این مقاله احیای مجدد محک زنی را با تاکید بر جنبه‌های اجرایی آن در رسیدن به نظام اداری برتر مورد تاکید قرار می‌دهد، روشی که می‌تواند در ارتقای یادگیری سازمانی بخش دولتی نیز نقش مؤثری داشته باشد.

## مقدمه

نمایند و این به نوبه خود جوابگویی و گزارش‌دهی در بخش دولتی را تحکیم می‌بخشد.

در بخش دولتی ایران، عموماً "ارزشیابی در مفهوم محدودی به کار گرفته می‌شود و نگرش داخلی یعنی ارزیابی بر مبنای اهداف برنامه / سازمان بیشتر متداول است. محک‌زنی<sup>(۱)</sup> این امکان را فراهم می‌سازد که معیارهای مورد مقایسه هم در داخل و هم در خارج سازمان انتخاب شوند. معیارهایی که صرفاً هدف برنامه یا سازمان نیستند و می‌توانند کلیه جنبه‌های یک فرایند، راهبرد، روش کار و مانند اینها را دربر بگیرند. بنابراین، ضرورت کاربرد عملی محک زنی در بخش دولتی، ایجاب می‌کند که جنبه‌های مختلف این نگرش نه چندان جدید را مورد بررسی دقیق قرار دهیم.

ارزشیابی، ابزار اساسی در مدیریت برنامه‌های دولت است. با افزایش حساسیت نسبت به سرمایه‌گذاریهای دولتی و با افزایش موشکافی مردم و زیر سؤال بردن برنامه‌های دولتی و مدیریت آنها، ارزشیابی می‌تواند شناخت عمیقی از اهداف برنامه‌ها، چگونگی استفاده از منابع آنها، و آثار اقتصادی و اجتماعی برنامه‌ها فراهم سازد.

راهبرد ارزشیابی می‌تواند بخشی تفکیک‌ناپذیر از اصلاحات بخش دولتی به شمار آید. هدف این اصطلاحات، بهبود کارایی، اثربخشی، و مناسب برنامه‌های دولتی است. این اصلاحات نه تنها اجازه می‌دهد مدیران بهتر مدیریت کنند، بلکه از آنها می‌خواهد بدین گونه عمل

## محک زنی

آیا محک زنی، تکنیک جانشین برای ارزشیابی است؟ جواب قطعاً مثبت نیست. بجای آنکه جایگزین ارزشیابی شود، محک زنی درحقیقت شکل خاصی از ارزشیابی است که برای بهبود در سطح فرایند به کار می‌رود. به عنوان شکلی از ارزشیابی، محک زنی برای استفاده در ارزیابی و ارتقای اثربخشی و کارایی برنامه‌ها و سازمانها بسیار مناسب است. این به خاطر تمرکز آن بر روی فرایندهایی است که از طریق آنها ورودیها به خروجیها تبدیل می‌شود. محک زنی اساساً روش ارزشیابی برای تعیین عمل برتر<sup>(۲)</sup> محسوب می‌شود (شارپ، ۱۹۹۴). به عبارت دیگر، محک زنی روش پیدا کردن و اجرای برترین عمل است (کمپ، ۱۹۸۹). اینکه «برترین» چیست، خود جای بحث دارد، اما محک زنی نیرویی است که مکمل عملیات ارزشیابی است. فرایند محک زنی ما را در امتداد مسیر مدیریت کیفی و ارزشیابی یک قدم به جلو می‌برد. به طور کلی، محک زنی به مدیریت فرایند تغییر در سازمانها اشاره دارد که با استفاده از معیارها به مقایسه بین سازمان مورد مطالعه و سازمان نماینده «برترین عمل» می‌پردازد (شارپ، ۱۹۹۴). به عبارت دیگر، محک زنی فرایند مقایسه و اندازه‌گیری مستمر و منظم است تا بتوان اطلاعاتی را برای بهبود عملکرد سازمان به دست آورد. داده‌های کمی که از طریق مقایسه به دست می‌آید، این امکان را می‌دهد که براساس آن سازمانی درخصوص عملکرد خود قضاوت کند. قضاوتی که کیفیت، کارایی، و اثربخشی خدمات آن سازمان را دربر می‌گیرد. وقتی سازمانها با استفاده از این تکنیک (محک زنی) به تشخیص مسائل و مشکلات خود می‌پردازند، خود در مسیر یادگیری سازمانی قدم برمی‌دارند، زیرا یادگیری سازمانی در اصل کشف و اصلاح خطاست (آرجریس، ۱۹۹۲).

محک زنی مفهوم جدیدی نیست، اما خیلی از مدیران بخش دولتی تصور روشنی از آن ندارند. آنها نمی‌دانند تحت عنوان محک زنی واقعا چه کاری باید انجام دهند؟ بنابراین برای شفاف سازی موضوع، نخست این سؤال را مطرح می‌کنیم که «محک زنی» چیست؟ در محک زنی هرچند مقایسه کردن ضروری است، اما تنها به مقایسه کردن محدود نمی‌شود. در محک زنی هرچند اندازه‌گیری و سنجش نقش مهمی دارد، اما چیزی بیش از اندازه‌گیری و سنجش است. در محک زنی هرچند الگوبرداری از بهترینها مطرح می‌شود (علاقبند، ۱۳۷۷)، اما صرفاً الگوبرداری و کپی برداری نیست. محک زنی مجموعه‌ای است از همه اینها. محک زنی راهی است برای یادگیری از بهترینها. محک زنی مطالعه موفقیت دیگران و اقتباس از آنهاست. محک زنی فرایند یادگیری مستمر است که به بهبود سازمانی منجر می‌شود. محک زنی، درمانی برای تمام مسائل و مشکلات مدیران بخش دولتی نیست با این حال می‌تواند قدمهای مهمی در بهبود کیفیت، کارایی، و اثربخشی خدمات سازمانهای دولتی بردارد. ایده اصلی در محک زنی ساده است. سازمانی را که در زمینه مورد نظر بهترین است بیابید و آن را به دقت مطالعه کنید که چطور به این مهم دست یافته است، برنامه‌ای را برای ارتقای عملکرد خود به سطح مزبور تنظیم کنید، برنامه را اجرا و نتایج آن را ارزیابی کنید.

برای اینکه تعریف مناسبی از محک زنی ارائه دهیم، نخست لازم است مفهوم «محک» را روشن سازیم. زئیری (۱۹۹۶، ص ۳۵) محک را شامل موارد زیر می‌داند: (۱) هر چیزی که به عنوان شاخص مقایسه یا مرجع در نظر گرفته شود؛ (۲) چیزی که به عنوان استاندارد انتخاب شود؛ و (۳) هر چیزی که از نظر مقایسه‌ای قابل اندازه‌گیری باشد. بنابراین، محک زنی را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد: «محک زنی نگرشی منظم برای تشخیص بهترین عمل و

می‌تواند در عملکرد سازمانی جهشهایی ایجاد کند که با تکنیک‌های مدیریتی حاصل نمی‌شود (سجویک، ۱۹۹۵). محک‌زنی کاتالیزوری قوی برای تقویت فرهنگ بهبود مستمر است. شرکتهای موفق نظیر فورد، آی.بی.ام، و موتورولا، محک‌زنی را به عنوان یک سازوکار استاندارد برای بهبود مستمر به کار می‌برند (مین، ۱۹۹۲). برای بخش دولتی ممکن است محک‌زنی مفهومی جدید باشد، اما یک قدم منطقی در بهبود چارچوب مدیریتی نیز محسوب می‌شود. محک‌زنی می‌تواند نیروی مثبت برای تغییر نیز باشد به شرط آنکه مدیران و کارکنان را تشویق کند سؤالاتی را در مورد عملکرد خدمات سازمانی مطرح و برای رسیدن به عملکرد بهتر تلاش کنند. بنابراین سازمانهای بخش دولتی و بخش سوم (سازمانهای غیرانتفاعی) می‌توانند با استفاده از محک‌زنی به ارزشیابی مستمر عملکرد خود بپردازند.

### فرایند محک‌زنی

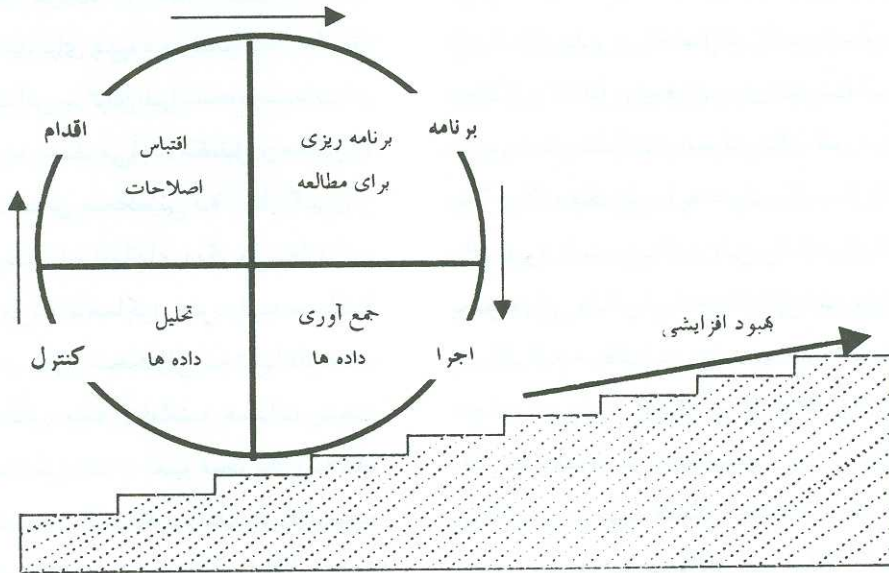
نتایج مطالعات (واتسون، ۱۹۹۳) چهار مرحله عمده در فرایند محک‌زنی را نشان می‌دهد. این چهار مرحله که از چهار مرحله چرخه دمینگ (Deming Cycle) برای مدیریت فرایند تبعیت می‌کنند عبارت‌اند از:

۱. برنامه‌ریزی پروژه محک‌زنی؛
۲. جمع‌آوری داده‌های لازم؛
۳. تحلیل داده‌ها برای پر کردن شکاف عملکرد؛
۴. بهبود از طریق اقتباس فرایند.

باتوجه به نمودار شماره ۱ باید گفت پروژه محک‌زنی موفق نیاز دارد از مدل فرایندی پیروی کند تا نگرشی یکپارچه، منظم، و قابل اندازه‌گیری به حساب آید. درحقیقت هر یک از چهار مرحله، معرف تحلیل شکاف است که بر درجه‌ای از عملکرد برای بهبود و اصلاح اشاره دارد. به هر حال، واتسون (۱۹۹۳) برای تمام مطالعات محک‌زنی، رویه‌های زیر را پیشنهاد می‌کند:

تغییر اثربخش است» (تیرول، ۱۹۹۱). به عبارت دیگر، محک‌زنی روشی است برای بهبود مستمر که از طریق ارزشیابی منظم و اقتباس برترین فرایندها، خدمات، و محصولات خارجی به دست می‌آید (مکنیل و همکاران، ۱۹۹۳). سازمان، از طریق محک‌زنی به اندازه‌گیری و مقایسه عملکرد خودش با سازمانهای دیگر می‌پردازد. این امر سازمان را قادر می‌سازد عملکرد خود را به عملکرد سطح جهانی نزدیکتر سازد. محک‌زنی نه تنها داده‌های مربوط به بهترین عملکرد بلکه اقدامات و عملیات رسیدن به این عملکرد را نشان می‌دهد. به تعبیر سجویک (۱۹۹۵) محک‌زنی فنی است برای مقایسه فرایندهای مورد استفاده سازمان در ارائه محصولات و خدمات آن با فرایندهای مشابه در جای دیگر، خواه در بخش خصوصی یا دولتی. این تعریف به طور وضوح بر جنبه‌های زیر تأکید دارد: (۱) شناخت فرایندهای سازمان؛ (۲) شناخت فرایندهایی که در تحقق اهداف نقش کلیدی دارند؛ (۳) وضع شاخصهای مرتبط برای آن فرایندها؛ (۴) پیدا کردن سازمانهایی با فرایندهای مشابه که برحسب شاخصهای مزبور عملکرد بهتری دارند؛ و (۵) اقتباس بهترین این عملیات برای سازمان.

محک‌زنی تنها درباره کاهش هزینه‌ها و ورودیها نیست، بلکه به عنوان ابزاری برای بهبود کیفیت نیز به کار گرفته می‌شود. یک برنامه کیفیت نظیر مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) می‌تواند در ارتباط تنگاتنگ با محک‌زنی مطرح شود. محک‌زنی شکاف عملکرد را تشخیص می‌دهد و برنامه کیفیت، روش پرکردن این شکاف را فراهم می‌سازد. به عبارت دیگر، محک‌زنی می‌تواند مکمل و متمم فرایند بهبود کیفیت فراگیر نیز باشد که وظیفه آن تشخیص بهترین عمل و اجرای آن عملیات به منظور بهبود عملکرد رقابتی سازمان است (لو، ۱۹۹۷). تجربه محک‌زنی نشان می‌دهد که وقتی این تکنیک به طور خلاق به کار گرفته شود،



نمودار شماره ۱. مدل فرایند محک زنی مبتنی بر بهبود افزایشی مستمر

Source: Adapted from Watson, G.H., *Strategic Benchmarking*, Toronto: John Wiley & Sons, 1993.

- تمام پروژه‌های محک‌زنی باید فعالیتهای خود را در سه گزارش زیر مستندسازی کنند:
  ۱. طرح مطالعه محک‌زنی؛
  ۲. طرح جمع‌آوری داده‌ها؛
  ۳. خلاصه گزارش محک‌زنی.
- تمام تیمهای محک‌زنی باید در دوره‌های آموزشی محک‌زنی که کمیته هدایت محک‌زنی تصویب کرده است شرکت کنند.
- تیمهای محک‌زنی باید برای مستندسازی فرایند خودشان اقدام کنند (مدیریت بر مبنای حقیقت).
- در پی تکمیل طرح جمع‌آوری داده‌ها، تیمهای محک‌زنی اطلاعات خود را برای کاهش هزینه‌های مطالعات بعدی به کتابخانه سازمان منتقل کنند.
- بعد از اتمام مطالعه، تیم محک‌زنی خلاصه‌ای از گزارش خود را در تابلو اعلانات نصب کنند و گزارش خود را به کمیته هدایت محک‌زنی ارجاع دهند.
- تمام پروژه‌های محک‌زنی را باید یک تیم اجرایی یا عضوی ارشد از واحد عملیاتی تصویب کند.
- تمام مطالعات محک‌زنی باید از نظر ریسک‌پذیری حقوقی (اقداماتی که در مرحله مطالعات محک‌زنی ممکن است پیامدهای حقوقی خاصی را به وجود بیاورند) بررسی شوند.
- البته فرایند محک‌زنی با تفصیل بیشتری نیز تدوین شده است. مثلاً، به زعم مک‌نیل و همکاران (۱۹۹۳)، قدم‌های منطقی در این فرایند به شرح زیر است:
  - اهداف راهبردی سازمان و عوامل بحرانی توفیق<sup>(۳)</sup> را (که در تحقق اهداف سازمان نقش بحرانی دارند و توفیق اهداف در گروه تأمین آنهاست) مشخص کنید.
  - تمام کارکنان را برای پذیرش تغییرات آماده کنید و تیمهای محک‌زنی را تشکیل دهید.
  - عملکرد و فرایندهای فعلی سازمان را از طریق مشارکت کارکنان تحلیل کنید و در راستای تحقق راهبردهای

آغاز می شود.

## سطوح محک زنی

محک زنی می تواند در سطوح مختلفی اتفاق بیفتد. اندازه و هزینه های پروژه محک زنی همراه با افزایش سطح آن، افزایش می یابد، اما مزایای حاصل از اجرای چنین پروژه هایی بدون استثنا هزینه های مربوط را توجیه می کند. به طور کلی سطوح محک زنی می تواند شامل موارد زیر باشد:

- یادگیری از موفقیت های گذشته؛
- استانداردهای صنعت خاص؛
- بهترین در سطح سازمان؛
- بهترین در سطح صنعت؛
- بهترین در سطح کشور؛
- بهترین در سطح جهان.

## زمینه های محک زنی

ریمر و همکاران (۱۹۹۶) در معرفی نگرش عمل برتر به عناصری اشاره می کنند که می توان از آنها به عنوان زمینه های محک زنی در دستیابی به عمل برتر نام برد. به زعم آنها، «عمل برتر» نگرشی جامع، به هم پیوسته و هماهنگی است برای بهبود مستمر همه جنبه های یک سازمان عملیاتی اعم از رهبری، برنامه ریزی، افراد، مشتریان، تولید و عرضه خدمات یا محصولات. این عملیات اگر به طور مؤثر به هم مرتبط شوند می توان انتظار داشت که در بهره وری، کیفیت، خدمات مشتری، انعطاف پذیری، ابداعات، و رقابت جویی به بازده پایداری منجر شوند عناصر عمل برتر (نمودار شماره ۲) که از طریق محک زنی می توان به بهبود مستمر آنها اقدام و توان یادگیری سازمانی را افزایش داد، عبارت اند از:

- سازمانی فرایندهایی را برای محک زنی انتخاب کنید.
- منابع عمل برتر، یا سازمانهایی را که به خاطر مزیت و عملکرد برتر در زمینه خاص به عنوان منبع مورد نظر برای مطالعه انتخاب می شوند، مشخص و روابط لازم را با آنها برقرار کنید.
- روشهای جمع آوری داده ها را تعیین و استاندارد کنید.
- داده ها را جمع آوری کنید (از سازمانهای مورد نظر دیدن کنید و به اندازه گیری و مستندسازی عملکرد آنها بپردازید).
- از طریق تحلیل داده ها، شکاف عملکرد را معین و فرصتهای اصلاحی را تشخیص دهید.
- یافته های محک زنی را به تمام کارکنان در تمام سطوح انتقال دهید.
- اهداف و وظیفه ای و طرحهای اجرایی را تعیین کنید.
- منابع لازم را به دست آورید و اقدامات اجرایی خاص را به کار بندید.
- پیشرفت کار را ارزیابی و گزارشهای لازم را بر مبنای اهداف عمل برتر تهیه کنید.
- در معیارهای محک زنی برای حرکت رو به بالا تجدید نظر کنید.
- باز داده های محک زنی را در فرایند برنامه ریزی راهبردی ادغام کنید.

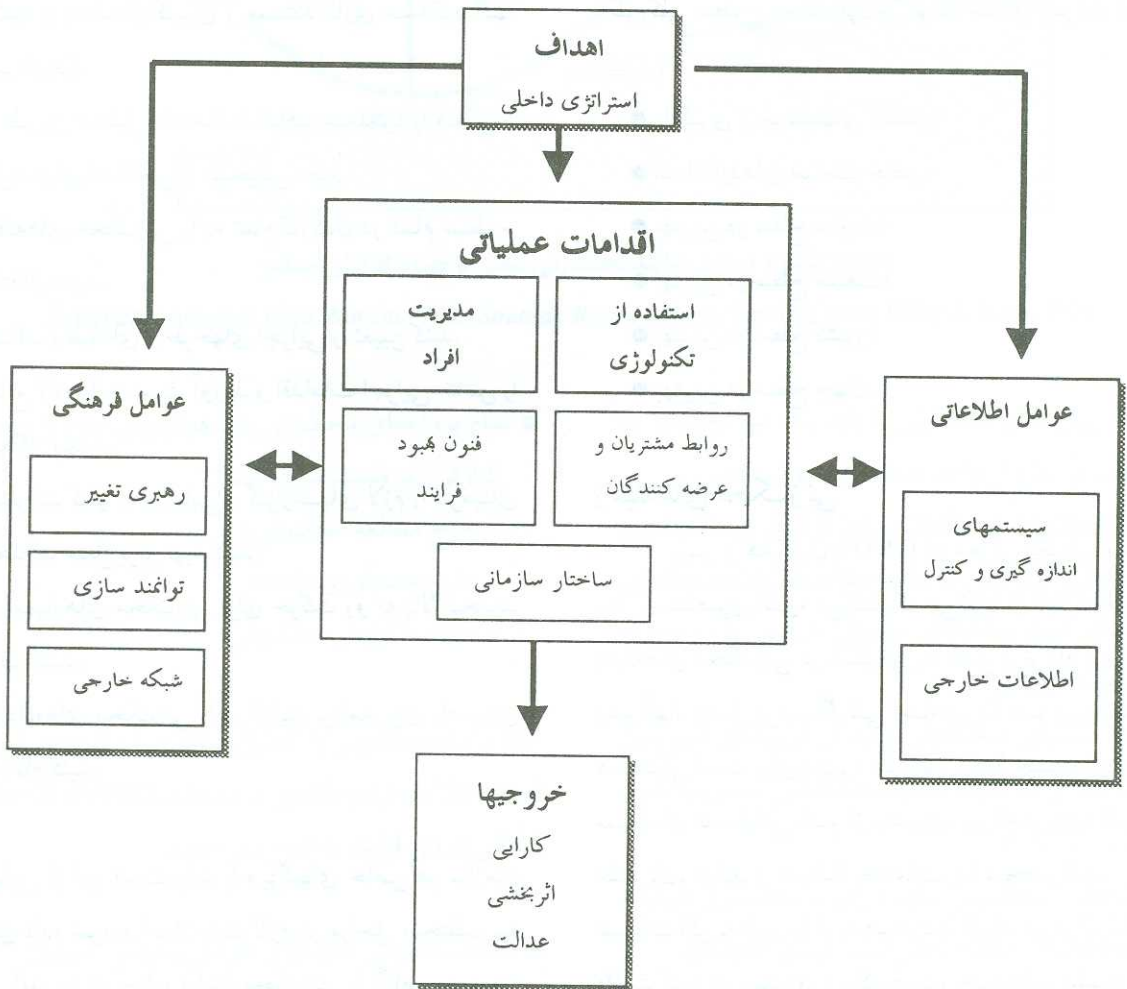
مدلهایی از این دست باید با ویژگیهای خاص هر سازمان تطبیق داده شود و اصلاحات لازم در مراحل مختلف به عمل آید. به هر حال، فرایند محک زنی با نگاهی به درون سازمان آغاز می شود. سپس عمل برتر در خارج از سازمان جستجو و داده های لازم جمع آوری می شود. آنگاه بر مبنای یادگیریهای برون سازمانی، اقدامات اصلاحی برای انطباق آن با شرایط درون سازمانی به عمل می آید. سرانجام، فرایند از طریق انتخاب اهداف و راهبردهای جدید از نو

## ۱. راهبرد

راهبرد طرحی است برای موفقیت سازمان در آینده. در میان متغیرهایی که بر راهبرد حاکم هستند می توان به اختیار، خلاقیت، مهارت، و تجربه افراد درگیر در طرح ریزی راهبردی، منابع قابل تشخیص، ماهیت بازار و فرصتها، و وضعیت مالی و تاریخی سازمان اشاره کرد.

## ۲. ساختار

ساختار سازمانی معرف نظام واگذاری و اجرای کارها و گزارش دهی در سازمان است. در محک زنی عموماً ساختارهایی مبتنی بر تیمهای کاری مورد تاکید قرار می گیرد تا مشخص شود که تا چه حد کار تیمی تشویق می شود و آیا تیمهای دایمی وجود دارند یا نه.



نمودار شماره ۲. اجرای عمل برتر

### ۳. تکنولوژی

سرمایه‌گذاری در تکنولوژی پیشرفته و اطمینان از به‌کارگیری مؤثر آن از طریق آموزش مناسب و اجرا به عنوان جنبه مهمی از عمل برتر شناخته شده است.

### ۴. بهبود فرایند

بهبود فرایند به مفهوم بهبود فعالیت‌هایی است که توجه به مشتریان و بهبود کیفیت خدمات و محصولات را در اولویت قرار می‌دهد. بعضی سازمانها توجه چندانی به مشتریان و کیفیت ندارند درحالی که دیگران به سختی کار می‌کنند تا به‌طور مستمر به بهبود فرایندها و عملیاتی بپردازند که کارایی و رضایت مشتریان داخلی و خارجی را افزایش می‌دهد.

### ۵. سیستمهای کنترل و اندازه‌گیری

سیستمهای کنترل و اندازه‌گیری در سازمان برای جمع‌آوری اطلاعات و استفاده از آن برای حمایت از عملیاتی به کار گرفته می‌شوند.

### ۶. مدیریت افراد

مدیریت افراد به تمام جنبه‌های مدیریت کارکنان اشاره می‌کند. خط مشی‌های مدیریت افراد شامل استخدام، فرصت‌های مساوی، برنامه‌ریزی شغلی، آموزش، سیستمهای پرداخت، امنیت و بهداشت شغلی، و شناخت اتحادیه‌هاست. همچنین ساختارهای مدیریت افراد بر ارتباطات و مشاوره، هدایت مذاکرات و مانند اینها دلالت دارد و بالاخره راهبردهای مدیریت افراد روش مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف راهبردی را مشخص می‌کنند.

### ۷. روابط خارجی

روابط خارجی به روابط بین اعضای سازمانها با موجودیتهای خارج از سازمان چه به صورت رسمی یا

غیررسمی اشاره دارد. روابط خارجی می‌تواند شامل روابط با انجمنهای کارفرمایی، اتحادیه‌ها، سازمانهای خصوصی و دولتی، رقبا، مشاورین، مؤسسات آموزشی، و دیگران باشد.

### ۸. رهبری تغییر

رهبری تغییر به افرادی اشاره دارد که مسئولیت برنامه‌ریزی، کنترل و تقویت تغییرات مطلوب را برعهده دارند. قطعاً رهبری تغییر منحصر به تعهد مدیریت ارشد نیست. باید افراد در سطوح مختلف سازمان، مسئولیتهای متفاوتی را در این خصوص برعهده گیرند. بنابراین در محک‌زنی، توجه به افراد درگیر در رهبری تغییر و اینکه تا چه حد این تغییرات به‌طور مستمر دنبال می‌شود، حایز اهمیت است.

### ۹. توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی به حدود قدرت‌دهی به کارکنان اطلاق می‌شود که بر واگذاری مسئولیت تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی انجام کارها تأکید دارد. مشارکت و همکاری نمونه‌هایی از توانمندسازی هستند، اما توجه به درجه مشارکت افراد در کارهای روزمره اهمیت بیشتری دارد.

### مسئولیت هدایت محک‌زنی

هدف محک‌زنی بهبود مستمر فرایندهای کاری کلیدی از طریق تشخیص عمل برتر است. برای نیل به این هدف، مسئولیت مدیریتی فعالیت‌های محک‌زنی به متصدی ارزشیابی و کمیته محک‌زنی به شرح زیر محول می‌شود.

#### الف - متصدی ارزشیابی

متصدی ارزشیابی مسئولیت بهبود و هماهنگی فرایند مؤثر و کارآمد محک‌زنی در سراسر سازمان را برعهده دارد. مهمترین وظایف متصدی ارزشیابی

عبارت انداز:

● حصول اطمینان از تخصیص منابع کافی.

## انواع محک زنی

محک زنی به عنوان فرایند مستمر مقایسه عملیات با بهترین عملکرد، می تواند هم کمی و هم کیفی باشد. محک زنی کمی شامل مقایسه کمی<sup>(۵)</sup> نتایج در برابر معیارهای جهانی از نظر هزینه، کیفیت، خدمات، و زمان است. محک زنی کیفی<sup>(۶)</sup> در جستجوی مقایسه عملیات جاری (و نه نتایج) با اقداماتی است که سازمانهای پیشگام انجام می دهند. علاوه بر طبقه بندی محک زنی بر مبنای کمی و کیفی، باید بین دو نوع محک زنی بر مبنای نتایج<sup>(۷)</sup> و محک زنی بر مبنای فرایند<sup>(۸)</sup> فرق گذاشته شود. هر دو نگرش می تواند در محک زنی به کار گرفته شوند، اما در عمل ممکن است سازمانها متناسب با نیازهای خود بر یکی از آن دو تأکید بیشتری داشته باشند.

۱. محک زنی فرایند: در این حالت، محک زنی روی فرایندهایی متمرکز می شود که برای تبدیل ورودیها به خروجیها به کار گرفته می شوند.

۲. محک زنی نتایج: در این حالت، محک زنی روی فرایند متمرکز نمی شود بلکه بیشتر نتایج و بازدهها مد نظر قرار می گیرد و برای تعیین اثربخشی و کارایی مقیاسهایی در نظر گرفته می شوند.

در طبقه بندی دیگر، واتسون (۱۹۹۳) پنج نوع محک زنی را به شرح زیر از هم تمیز می دهد:

۱. محک زنی وظیفه ای<sup>(۹)</sup>: در این نوع محک زنی یک وظیفه خاص کاری در دو یا چند سازمان مقایسه می شود.

۲. محک زنی عام<sup>(۱۰)</sup>: در این نوع محک زنی، یک وظیفه خاص در دو یا چند سازمان بدون توجه به صنایع خاص آنها مقایسه می شود.

۳. محک زنی رقابتی<sup>(۱۱)</sup>: در این نوع محک زنی، عملکرد سازمان در مقایسه با سازمانهای رقیب ارزیابی

- ترویج استفاده از محک زنی در بین واحدهای سازمان؛
- هماهنگی و تسهیل فعالیتهای محک زنی واحدهای عملیاتی؛
- تأمین اطمینان از به کارگیری تکنیکهای برجسته و پیشگام<sup>(۴)</sup>؛
- بررسی طرحهای جمع آوری داده ها و فراهم آوردن حمایتهای پژوهشی ثانوی؛
- انجام تمهیدات لازم برای استفاده از مشاوران خارجی؛
- طراحی و اجرای آموزشی محک زنی؛
- تأمین محلی برای نگهداری اطلاعات مربوط به مطالعات محک زنی؛
- ایجاد ارتباط بین فعالیتهای محک زنی و گزارش یافته های مطالعاتی به تمام اعضای مربوط؛
- هدایت مطالعات محک زنی راهبردی برای حمایت از ابتکارات و طرحهای مدیریت.

## ب- کمیته هدایت محک زنی

- این کمیته که مدیریت ارشد آن را منصوب می کند مسئول انجام وظایف زیر است:
- طراحی راهبرد محک زنی سه ساله برای حمایت از طرحهای راهبردی سازمانها؛
  - شناسایی سازمانهای معتبر که بتوانند به عنوان الگوی محک زنی در مطالعات بلندمدت به کار گرفته شوند؛
  - بررسی حقوقی در خصوص مطالعات محک زنی؛
  - بررسی و تصویب تمام درخواستهای مربوط به مطالعات محک زنی خارجی؛
  - حصول اطمینان از بهبود مستمر در مطالعات محک زنی از طریق ارزیابی شواهد معتبر؛
  - وضع خط مشی های کلی برای حمایت از داراییهای هوشمند و اطلاعات سازمانی؛
  - طراحی و ایجاد برنامه جامع محک زنی برای سازمان؛



شناسایی بهترین اقدامات در درون سازمان کمک می‌کند، عموماً کم هزینه تر است، و وقت کمتری را می‌گیرد.

### محک زنی نظام اداری

در سطح بین‌المللی، محک زنی در بخش دولتی، بخش خصوصی، و بخش سوم (سازمانهای غیرانتفاعی) به طور وسیع به کار گرفته می‌شود. در انطباق با چنین روندی، محک زنی برای اصلاحات در تمام لایه‌های دولتی اهمیت خاص خود را دارد. راهبرد محک زنی می‌تواند بخش جدایی‌ناپذیری از برنامه‌های تحول و اصلاحات در بخش دولتی باشد. محک زنی منظم عناصر نظام اداری، می‌تواند در ارتقای یادگیری سازمانی و بهبود مستمر نظام اداری نقش بسزایی داشته باشد و به عنوان ابزاری برای ساختن نظام اداری بهتر مورد نظر قرار گیرد. بنابراین، تشخیص صحیح عناصر نظام اداری برای تمرکز محک زنی روی این زیر سیستمها ضروری است. عناصر نظام اداری به طور سنتی در ایران به چهار مقولهٔ تشکیلات، قوانین و مقررات، نیروی انسانی، و روشها تقسیم می‌شود (اصلائی، ۱۳۷۸؛ انصاری، ۱۳۷۸). برای محک زنی، این‌گونه تقسیم‌بندی کلی، کمک چندانی نمی‌کند؛ آنچه در محک زنی مورد نیاز است توجه جزئی‌تر بر عناصر نظام اداری است تا امکان مقایسه آنها با بهترین نمونه‌های موفق در جهان فراهم شود. به اعتقاد نگارنده، با اقتباس از مدل هفت S مک‌کینزی\* (اوبولنسکی، ۱۹۹۶) می‌توان جزئیات بیشتری از نظام اداری ایران را نشان داد. این مدل، ابزار تشخیصی مناسبی است که شرکت مشاورهٔ مک‌کینزی طراحی کرده است (نمودار شمارهٔ ۳). این چارچوب هفت متغیر متعامل (راهبرد اداری؛ ساختار اداری؛ سبکهای اداری؛ فرهنگ اداری؛ سیستمهای اداری؛ مهارتها؛ و نیروی انسانی) را نشان می‌دهد که بر چگونگی عملکرد و آنچه که

می‌شود. این ارزیابی می‌تواند مربوط به طراحی محصولی خاص، قابلیت‌های فرایندهای کاری، و یا روشهای اداری باشد.

۴. محک زنی داخلی<sup>(۱۲)</sup>: در این نوع محک زنی، عملکرد واحدهای کاری مشابه یا فرایندهای کاری مشابه در درون یک سازمان مقایسه می‌شود.

۵. محک زنی راهبردی<sup>(۱۳)</sup>: در این نوع محک زنی، راهبردهای موفق در سازمانهای دیگر بررسی و اقتباس می‌شوند.

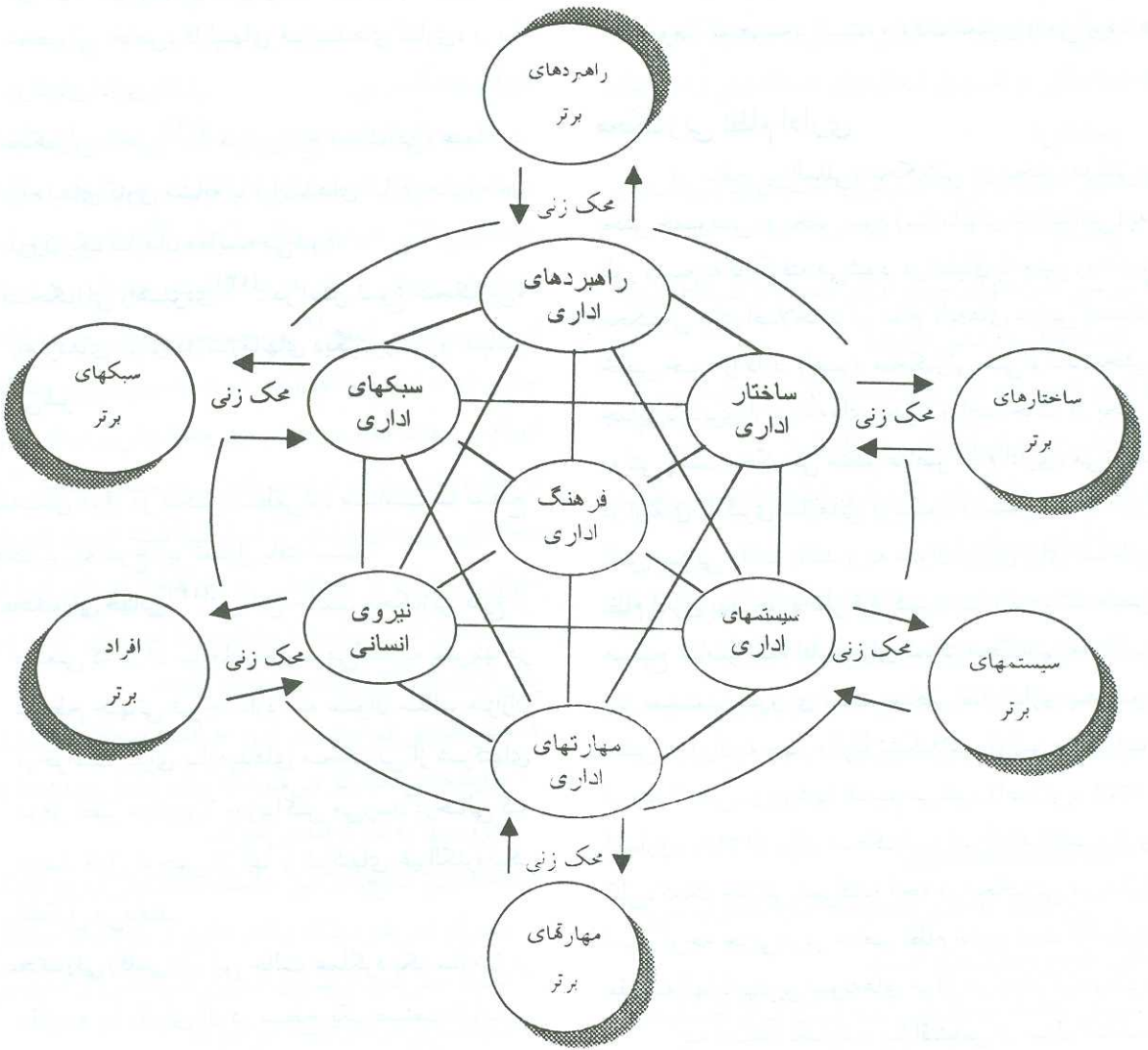
طبقه‌بندی فوق در شکل منطقی‌تر، متناسب با سطح محک زنی به شرح زیر تعدیل یافته است:

۱. محک زنی جهانی<sup>(۱۴)</sup>: در این حالت، محک زنی فارغ از صنعتی که در آن سازمان فعالیت می‌کند، به بهترینها در سطح جهانی توجه دارد. به عنوان مثال، هزاران درخواست برای بازدیدهای محک زنی از شرکتهای موفق نظیر موتورولا و زیراکس می‌رسد درحالی که درصد قابل توجهی از آنها را شرکتهای غیرالکترونیک تشکیل می‌دهند.

۲. محک زنی رقابتی: در این حالت عملکرد یک سازمان در مقایسه با رقبای آن در سطح یک صنعت ارزیابی می‌شود. مهمترین مسئله در این محک زنی آن است که رقبا ممکن است برای سهم شدن در اطلاعات تردید کنند و امکان دسترسی به اطلاعات کمی و کیفی بسیار مشکل شود.

۳. محک زنی داخلی: در این حالت، واحدهای مشابه در سطح یک سازمان مقایسه می‌شوند. این روش زمانی مؤثر است که سازمان دارای واحدهای مشابه باشد یا واحدهایی با وظایف یکسان در مناطق مختلف جغرافیایی فعالیت کنند. به عنوان مثال، سازمانی که دارای چندین انبار است، ممکن است آنها را بایکدیگر مقایسه کند. مزیت محک زنی داخلی آن است که به

\* - عناصر تشکیل دهندهٔ مدل هفت S مک‌کینزی عبارت‌اند از: (۱) استراتژی (Strategy)؛ (۲) ساختار (Structure)؛ (۳) سبک (Style)؛ (۴) کارکنان (Staff)؛ (۵) سیستمها (Systems)؛ (۶) مهارتها (Skills)؛ (۷) بینش مشترک (Shared Vision).



نمودار شماره ۳. محک زنی برای نظام اداری برتر

**Source:** Adapted from N. Obolensky, *Practical Business Re-engineering: Tools and Techniques for Achieving Effective Change*, (London: Kogan Page, 1996).

همزمان از محک زنی و اجرای تغییر به طور قابل توجهی هزینه های تغییر را کاهش می دهد. محک زنی با تکیه بر عناصر نظام اداری می تواند راههای استفاده بهتر از منابع کمیاب را برای ارائه خدمات کارآمدتر در بخش دولتی ایران پیدا کند. سازمانهای بخش دولتی با استفاده راهبردی از محک زنی می توانند استانداردهای برنامه ریزی و عملکرد

باعث موفقیت یا شکست می شود، اثر می گذارند. شناخت هر متغیر و راه تأثیرشان بر همدیگر و کل نظام اداری، می تواند دید منحصر به فردی را فراهم سازد که دیگر مدلها چنین قابلیتی را ندارند.

محک زنی عناصر نظام اداری به ارتقای برنامه های تغییر کمک می کند. به علاوه، هم افزایی حاصل از استفاده

خود را ارتقا دهد و فرایندهای خود را با یکدیگر یا با سازمانهای بخش خصوصی و یا سازمانهای اداری در بخشهای دولتی دیگر کشورها محک بزنند.

همانطور که در نمودار شماره ۳ دیده می‌شود، عناصر نظام اداری مثلاً "راهبردهای اداری می‌توانند در برابر راهبردهای اداری برتر مقایسه شوند. از طریق این مقایسه باید داده‌هایی جمع‌آوری شود که اقدامات برتر این قبیل عناصر را نشان دهند. اجرای این اقدامات متناسب با مقتضیات محیطی ایران و ارزیابی مجدد آنها راهی است که به بهبود مستمر و تغییر افزایشی نظام اداری ایران می‌انجامد.

همانطور که ذکر شد، محک‌زنی می‌تواند در سطوح مختلف به اجرا درآید. انواع مختلفی از محک‌زنی نظیر محک‌زنی وظیفه‌ای، عام، راهبردی، داخلی، و رقابتی تشخیص داده شده است که می‌توان آنها را به دو گروه عمده محک‌زنی برمبنای فرایند و محک‌زنی برمبنای نتایج تقسیم کرد. محک‌زنی می‌تواند در زمینه‌های مختلفی نظیر تکنولوژی، توانمندسازی کارکنان، و ساختار صورت گیرد تا در مجموع کارایی، اثربخشی، و عدالت در نظام اداری ارتقا پیدا کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

محک‌زنی ابزار مهمی در تجهیز فنون بهبود مدیریت در بخش دولتی محسوب می‌شود. سازمانهای بخش دولتی ایران باید به استفاده راهبردی از محک‌زنی برای ارتقای عملکرد خود روی بیاورند. محک‌زنی وقتی به عنوان ابزار تشخیص به کار گرفته شود، بهترین نتیجه را به دست می‌دهد. برای اثربخشی، محک‌زنی باید به عنوان بخش جدایی‌ناپذیری از فرایند برنامه‌ریزی سازمان درآید. محک‌زنی شامل جمع‌آوری داده‌ها در مورد چگونگی عملکرد یک سازمان در مقایسه با یک سازمان برتر در زمینه‌ای خاص است. معمولاً تیمهای کوچک، برای یادگیری در مورد فرایندهای برتر در دیگر سازمانها پژوهش میدانی را شروع می‌کنند.

محک‌زنی این امکان را فراهم می‌سازد که یادگیری متقابل میان سازمانهای بخش دولتی و بخش خصوصی ایران شکل بگیرد. محک‌زنی، چارچوب جدیدی را برای بهبود فراهم می‌سازد. تمام سازمانهای بخش دولتی می‌توانند از به کارگیری مناسب محک‌زنی منتفع شوند و برای مقایسه نیاز ندارند که حتماً "همردیف خود را در بخش دولتی یا

محک‌زنی از فرایندی حلقوی: (۱) برنامه‌ریزی برای مطالعه؛ (۲) جمع‌آوری اطلاعات؛ (۳) تحلیل داده‌ها؛ و (۴) اقتباس و به کارگیری تبعیت می‌کند. اجرای این چرخه محک‌زنی، مستلزم حسابرسی محک‌زنی است. یعنی باید قبل از اقدام به سؤالات زیر پاسخ داد: (۱) چرا باید محک‌زنی را انتخاب کرد؟ (۲) چه وقت باید محک‌زنی کرد؟ و (۳) چه چیزی (معیاری) را باید برای محک‌زنی برگزید؟

در پاسخ به اینکه چرا باید محک‌زنی را برای نظام اداری انتخاب کرد، باید گفت: (۱) برنامه‌های دولتی به‌طور روزافزونی مورد اعتراض واقع می‌شوند و دولتها مایل هستند گزینه‌های جدیدی را در نظر گیرند؛ (۲) سازمانهای دولتی برای عملکرد معتبر در قبال استفاده از منابع، پاسخگو هستند؛ (۳) کمبود منابع، استفاده بهینه از منابع را ضروری می‌سازد تا افزایش بهره‌وری را در پی داشته باشد؛ و (۴) تأمین رضایت مشتریان، استفاده از ابزارهای مناسب مدیریتی را ایجاب می‌کند. بی‌شک فشارهای رقابتی بین‌المللی نیز مدیران سازمانهای بخش دولتی را متوجه

محک‌زنی این امکان را فراهم می‌سازد که یادگیری متقابل میان سازمانهای بخش دولتی و بخش خصوصی ایران شکل بگیرد. محک‌زنی، چارچوب جدیدی را برای بهبود فراهم می‌سازد. تمام سازمانهای بخش دولتی می‌توانند از به کارگیری مناسب محک‌زنی منتفع شوند و برای مقایسه نیاز ندارند که حتماً "همردیف خود را در بخش دولتی یا

این موضوع مهم کرده است که باید قادر باشند از طریق اندازه‌گیری و مقایسه، عملکرد سازمانهای خود را با معیارهای جهانی تطبیق دهند. به هر حال، مدیران سازمانها نیاز دارند بین محک‌زنی و دیگر تکنیکهای بهبود مدیریتی نظیر ارزشیابی رسمی و مدیریت کیفیت یکی را انتخاب کنند. در پاسخ به اینکه چه وقت باید به محک‌زنی روی آورد، جوابهای زیر می‌تواند راهگشا باشند: (۱) وقتی که برنامه‌های راهبردی مطرح شده باشند و محک‌زنی بتواند نیازهای برنامه را تأمین کند؛ و (۲) وقتی که نیاز به ایده‌های جدید در سازمان احساس شود. یعنی مدیریت به آن متعهد باشد و فرهنگ سازمانی و افراد از آن حمایت کنند. سرانجام، مطلب زیر می‌تواند پاسخی به این پرسش باشد که چه چیز را باید برای محک‌زنی انتخاب کرد: اینکه چه چیزی را باید محک‌زنی کرد، بستگی به اهداف راهبردی و

عوامل بحرانی توفیق سازمانها دارد.

بعد از پاسخ به سؤالات فوق اگر محک‌زنی برای نظام اداری برتر از توجه کافی برخوردار بود، آنگاه نوبت به «چگونگی» اجرای محک‌زنی می‌رسد. همانطور که اشاره شد، دولت می‌تواند با انتخاب تیمهای مناسب پروژه‌های محک‌زنی را شروع کند. این تیمها باید به ارزیابی عملکرد و برنامه‌های موجود در سطح نظام اداری بپردازند تا مسائل و مشکلات عملی را شناسایی کنند. آنگاه نوبت به انتخاب شریک محک‌زنی (عناصر بیرون نظام اداری که برای یافتن بهترین عمل انتخاب می‌شوند) می‌رسد. سپس جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل تفاوتها آغاز می‌شود. تشخیص بهترین اقدامات اصلاحی در این مرحله دنبال می‌شود و بهبود و اصلاح عناصر نظام اداری، آخرین مرحله از فرایند محک‌زنی محسوب می‌شود. □

## پی‌نوشتها

(۱). برای Benchmarking معادلهای فارسی همچون «مقایسه‌پردازی»، «مقیاس‌گذاری»، و «الگوبرداری کلی» پیشنهاد شده است، اما به نظر نگارنده «محک‌زنی» معادل مناسب‌تری است. دلیل نخست برای چنین ترجیحی آن است که این واژه در فرهنگ انگلیسی - فارسی هامون وارد شده است. بعلاوه، در فرهنگ فارسی دانش (آموزگار) و لغت‌نامه دهخدا، محک‌زنی به معنی آزمودن، امتحان کردن و سنجیدن آمده و محک به عنوان معیار یا وسیله‌ای تعریف شده که برای تعیین کیفیت یا اصالت چیزی (فرهنگ زبان فارسی، رضوی) بکار می‌رود و این همان مفهومی است که در کلمه Benchmarking نیز نهفته است.

- (2). Best Practice
- (3). Critical Success Factors
- (4). Leading Edge
- (5). Quantitative Benchmarking
- (6). Qualitative Benchmarking
- (7). Result Benchmarking
- (8). Process Benchmarking
- (9). Functional Benchmarking
- (10). Generic Benchmarking
- (11). Competitive Benchmarking
- (12). Internal Benchmarking
- (13). Strategic Benchmarking
- (14). Universal Benchmarking

## منابع

۱. اصلاتی، رشید. بررسی و تجزیه و تحلیل شناخت وضع موجود نظام اداری به روش سیستمی، همایش نظام اداری و توسعه، ۱۷-۱۸ مرداد ۱۳۷۸، تهران، ۱۳۷۸.
۲. انصاری، محمداسماعیل. عوامل ایجاد تحول در نظام اجرایی، همایش نظام اداری و توسعه، ۱۷-۱۸ مرداد ۱۳۷۸، تهران ۱۳۷۸.
۳. علاقبندراد، مجتبی. الگوبرداری از بهترین‌ها، تدبیر، شماره ۸۲، خرداد ۱۳۷۷، صفحات ۲۵-۲۲.
4. Argyris, C., *On Organizational Learning*, Oxford, Blackwell, 1992.
5. Camp, R. C., *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.

6. Loh, M., *Re-engineering at Work*, England: Gower, 1997.
7. Macneil, J., Testi, J., Cupples, J., & Rimmer, M., *Benchmarking Australia*, Melbourne: Longman, 1993.
8. Main, J., How to Steal the Best Ideas Around, *Fortune*, October 1992, pp. 102-106.
9. Martin, J., and Amies, M., *Focusing Your Evaluation: Appropriateness, Efficiency, and Effectiveness*. In Department of Finance, *Doing Evaluations: A Practical Guide*, Canberra, 1994.
10. Obolensky, N., *Practical Business Re-engineering: Tools and Techniques for Achieving Effective Change*, London: Kogan Page, 1996.
11. Rimmer, M., Macneil, J., Chenhall, R. Langfield-Smith, K., and Watts, L., *Reinventing Competitiveness: Achieving Best Practice in Australia*, Melbourne: Pitman Publishing, 1996.
12. Sedgwick, S., Benchmarking and Best Practice: Promise and Performance, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 54, No. 3, September 1995, pp. 401-407.
13. Sharp, C. A., *Benchmarking: Pros and Cons for Evaluation*, WA Branch Conference, Australian Evaluation Society, September 1994.
14. Thriwell, J., *BHP Wire Products'*, Benchmarking and Goal Setting Seminar, AGSM, 16 October, 1991.
15. Watson, G.H., *Strategic Benchmarking*, John Wiley & Sons, Inc., Toronto, 1993.
16. Zairi, M., *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning through Sustainable Innovation*, Oxford: Butterworth Heinemann, 1998.