

کاربرد اطلاعات عملکردی در نظام بودجه‌ریزی بخش دولتی مروری بر تجربیات موفق دولت‌ها

رضا دهقان

دکتر محمود غنی‌زاده

شراره احقری

وحیده قربانی

چکیده:

همه دولت‌ها می‌خواهند نشان دهند که برنامه‌ها و هزینه‌هایشان کیفیت زندگی عمومی را هم در کوتاه‌مدت و هم در بلندمدت بهتر می‌کند. این امر شامل سطح اقتصادی در محیط‌های کار و زندگی نیز می‌شود. لیکن عملی شدن این آرزو مشکل است و نمی‌توان این رویکرد به واقع صحیح را به بیان و زبانی ساده مطرح کرد. مطالعه حاضر ارائه‌کننده ابتکار عمل‌های دولت‌ها در اندازه‌گیری و گزارش دادن نتایج فعالیت‌هایشان در این زمینه است.

در حال حاضر رویکردهای گوناگونی برای ترجمه اطلاعات کیفی به اولویت‌های بودجه‌ای (Budgetary Priorities) در سطح دولت‌ها وجود دارد. این رویکردها تا زمانی که موضوعی برای تغییر ناشی از ضرورت‌های سیاسی (Political Imperatives) بوده است دربرگیرنده روش‌های کیفی مبتنی بر معیار (Criteria based Qualitative Methodologies) یا رویکردهای کیفی مبتنی بر توصیف شاخص‌های عملکردی (Qualitative Methodologies based on)

Performance Indices Description) است، اما فعالیت‌های مورد انتظار و برون‌دادهای (outputs) مربوطه باید به‌دست آیند.

مقاله حاضر به عنوان یک پژوهش کتابخانه‌ای و مشتمل بر ۵ بخش است که در آن‌ها موضوع «کاربرد اطلاعات عملکردی (Performance Information) در فرآیند بودجه‌ریزی دولتی (Public Budgeting)» به ترتیب ذیل مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت:

بخش اول: مرتبط ساختن اهداف با فعالیت‌ها؛

بخش دوم: ابتکار عمل‌های دولت کانادا؛

بخش سوم: نظام سنجش پاسخگویی عملکرد دولت آلبرتا؛ که در این بخش موضوعاتی همچون ساختار اصلی، موافقت‌نامه و پاسخگویی دولتی، سنجش عملکرد و بودجه‌ریزی مبتنی بر هدف (Goals based Budgeting and Performance Measurement)، حرکت از ابتکارات بین وزارتخانه‌ای به بودجه‌ریزی برای اولویت‌های راهبردی (Strategic Priorities Budgeting)، شاخص‌های اجتماعی در سطح بالا و یک نتیجه‌گیری کلی از بحث ارائه می‌گردد.

بخش چهارم: مطالعه موردی در حوزه مراقبت‌های سلامتی (Health Care)؛ که مطالب تخصصی ذی‌ربط شامل توصیف نظام مطالعه موردی، طراحی و اجرای نظام مطالعه موردی، مسائلی در رابطه با پیاده‌سازی، مرتبط ساختن معیارها به تخصیص منابع، آموخته‌ها و چالش‌ها و موفقیت‌ها را ارائه و مورد بررسی قرار می‌دهد.

بخش پنجم: الگوهای اورگان (Oregon Benchmarks)؛ ارتباط با بودجه‌ها و ملاحظات مربوطه نیز در بخش پایانی بدنه کارشناسی مقاله مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

در پایان لازم به یادآوری است که هدف اختصاصی از این مطالعه مروری، بیان چگونگی به کارگیری اطلاعات مبتنی بر عملکرد در سطح دولت‌های مختلف برای تصمیم‌گیری در زمینه اولویت‌های سالانه بخش‌های دولتی و برآوردهای بودجه‌ای مربوط به آن‌هاست.

کلید واژه‌ها: بودجه‌ریزی دولتی - اطلاعات مبتنی بر عملکرد - سنجش عملکرد - بودجه‌ریزی مبتنی بر هدف - اولویت‌های راهبردی

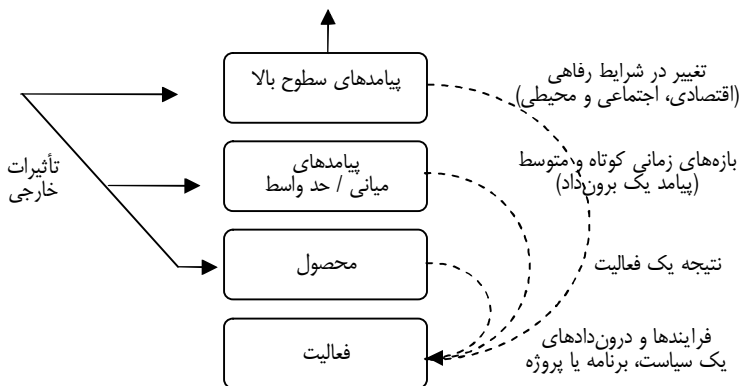
۱. مقدمه

این موضوع کاملاً بدیهی است که دولت‌ها به وجود آمدند تا از جامعه محافظت نمایند؛ براساس ویژگی‌ها و تمایلات جامعه موردنظر، برای خود اهدافی را وضع می‌نمایند. این دامنه گسترده اهداف، طراحی برنامه‌ها و تخصیص منابع توسط دولت را هدایت می‌کند. برنامه‌ها ارایه می‌شوند و در نهایت این چرخه، با بررسی و ارزیابی میزان اثربخشی برنامه‌ها، بسته می‌شود. در هر حال در این تعریف، حقایقی نادیده انگاشته شده‌اند. حقیقت آن است که عوامل تأثیرگذار زیادی در جامعه وجود دارند که خود از برنامه‌های دولت تأثیر می‌پذیرند. این حقیقت مبین مساله «نسبت دادن» (attribution) است بدین معنی که نمی‌توان سطوح بالای پیامدهای اجتماعی را مستقیماً به فعالیت‌های دولت نسبت داد. به طور مثال، سلامت جامعه نه تنها به کیفیت سیستم‌های ارایه‌کننده مراقبت‌های سلامتی، بلکه به رفتارها و عاداتی چون رژیم غذایی و سیگار کشیدن، آلودگی هوا که ممکن است از دیگر حوزه‌ها منتج شده باشد و یا هرم سنی جمعیت و ... بستگی دارد.

شکل (۱) مدلی منطقی برای مرتبط ساختن اهداف اجتماعی با برنامه‌ها

زنجیره نتایج همکاری و مشارکت کردن برای

ایجاد/ تأمین رفاه جامعه و پایداری اهداف



نمودار فوق را از پایین به بالا بخوانید. در بالاترین سطح ما تعریفی را از جامعه، دولت، اهداف عالی و کیفیت زندگی داریم. که اغلب با عباراتی مستقیم و واضح بیان می‌شوند، مانند: "شهروندان آلبرتا سالم خواهند بود". ذیل بیانیه اهداف، سطوح مختلفی از نتایج خاص فزاینده‌ای است که می‌توان به وضوح آن‌ها را به فعالیت‌های خاص دولت نسبت داد. بنابراین همان‌طور که در این زنجیره به سمت پایین می‌رویم، روند نسبت دادن نتایج به فعالیت‌ها شفاف‌تر می‌شود. در چنین شرایطی، از اهمیت عوامل تأثیرگذار خارجی بر نتایج، کاسته می‌شود. در انتهای این چرخه (پایین‌ترین سطح چرخه که در شکل ۱ آورده شده است)، دولت کنترل کاملی بر فعالیت‌ها و کنترل ناملموسی (sustainable) بر نتایج مستقیم آن‌ها دارد. بنابراین اندازه‌گیری موفقیت کاملاً بدیهی است - آیا اقدامی صورت پذیرفته و یا آیا نتیجه آن همان چیزی است که برایش برنامه‌ریزی شده بود؟ هنگامی که اندازه‌گیری موفقیت مشکلی را نشان دهد، مکانیسم بازخورد مستقیمی وجود دارد که در شناسایی راه‌حل کمک می‌کند.

با این حال، زمانی که از پایین چرخه به سمت قسمت‌های میانی و یا بالای آن حرکت می‌کنیم، اندازه‌گیری و به خصوص نسبت دادن نتایج به فعالیت‌ها به دلیل وجود عوامل تأثیرگذار، دشوارتر خواهد شد.

مطالعه در زمینه مدیریت و سنجش مبتنی بر محصول، ترمینولوژی را با ادبیات / زبان استفاده شده، هماهنگ می‌کند. دبیرخانه شورای خزانه‌داری دولت کانادا فرهنگ لغاتی را تهیه نموده است که در وب سایت این مرکز^۱ قابل دسترسی است و پیوست شماره ۱ این گزارش است. ما در این گزارش از ترمینولوژی نشان داده شده در شکل بالا استفاده می‌کنیم.

۲. ابتکار عمل‌های دولت کانادا

دولت فدرال کانادا دارای دو مؤسسه مرکزی بزرگ اصلی مسؤول طراحی و اجرای مدیریت مبتنی بر محصول / برون‌داد است؛ دبیرخانه شورای خزانه‌داری و اداره کل حسابرسی.

دبیرخانه شورای خزانه‌داری عهده‌دار مدیریت مالی و کارکردهای دیگری برای کمیته اصلی - شورای خزانه‌داری است که در نهایت برای این چنین مسایل در

1. <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lexe.asp>

مجلس مسؤول به حساب می‌آید؛ بالاترین سطح چارچوبی برای پاسخ‌گویی شورای خزانه‌داری^۱ است که به صورت شماتیک در شکل ۲ نشان داده شده است.

این چارچوب مجموعه‌ای از ۱۰ بیانیه است که انتظارات دبیرخانه شورای خزانه‌داری کانادا از یک مدیریت پیشرفته خدمات عمومی تلخیص می‌کند. این چارچوب به وجود آمده تا مدیرانی را با یک شرح خدمات روشن از انتظارات مدیریتی، برای نیل به عالی‌ترین سطح عملکرد سازمانی پرورش دهد.

¹ http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/documents/booklet-livret/booklet-livret_e.asp

<p>حاکمیت و هدایت استراتژیک</p> <p>شرایط اساسی - ارتباط داخلی، نظم سازمانی و ترتیب دستیابی به پیامد - برای هدایت اثربخشی استراتژیک و پشتیبانی وزارت و مجلس و ارائه نتایج است.</p>	<p>اصول ارزشی خدمات عمومی</p> <p>رهبران این بخش در حین فعالیتهای مستمراً بر اهمیت اصول ارزشی خدمات عمومی و اخلاق در ارائه نتایج به شهروندان کارایی را تقویت می - نمایند. (به عنوان مثال: اصول ارزشی دموکراسی، حرفه‌ای، اخلاقی و مردمی)</p>			<p>نتایج و عملکرد</p>
	<p>سیاست‌ها و برنامه‌ها پژوهش بخشی و ظرفیت تحلیلی به منظور حصول اطمینان از سیاست - های با کیفیت بالا، طراحی برنامه و توصیه به وزیر، توسعه می‌یابد.</p>	<p>مردم بخش (وزارت‌خانه) دارای کارکنان، محیط کاری و تمرکز بر ظرفیت‌سازی و راهبری به منظور حصول اطمینان از موفقیت آن و آینده‌ای مطمئن برای بخش دولتی در کانادا می‌باشد.</p>	<p>خدمات شهروند محور خدمات، شهروندمحور هستند، سیاست‌ها و برنامه‌ها با مشارکت مردم تدوین می‌شوند و مشارکت مردم مورد تشویق قرار گرفته و به طور اثربخشی مدیریت می‌شود.</p>	<p>اطلاعات مرتبط عملکردی (خدمات و برنامه داخلی) به منظور تصمیم - گیری بخشی، جمع‌آوری و مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد و گزارش - دهی عمومی متوازن شده و ضمن شفاف سازی، قابل فهم و درک می‌شود.</p>
	<p>مدیریت ریسک تیم مدیریت اجرایی زمینه فعالیت‌های سازمانی را برای مدیریت فعالانه ریسک‌های سازمانی و استراتژیک و به طور شفاف تعریف کرده است.</p>	<p>مالکیت نحوه کنترل بخشی (دارایی‌ها، پول، نیروی انسانی، خدمات و امثالهم) یکپارچه است و اصول اساسی آن برای همه کارکنان شفاف و مشخص است.</p>	<p>پاسخ‌گویی پاسخ‌گویی برای نتایج به طور شفاف و متناسب با منابع مدیریتی است و تفویض اختیارات متناسب با شایستگی‌هاست.</p>	
	<p>یادگیری، نوآوری و مدیریت تغییر</p> <p>بخش از طریق نوآوری و انتقال مستمر مدیریت می‌کند و یادگیری سازمانی را بهبود بخشیده، دانش سازمانی را ارزش‌گذاشته و از عملکرد آن، یاد می‌گیرد.</p>			

شکل ۲: چارچوب پاسخ‌گویی مدیریت در دولت کانادا

اصول فهرست شده به عنوان قسمتی از این چارچوب فوق (شکل ۲) با شاخص‌ها و مقیاس‌هایی پشتیبانی می‌شوند. به عنوان مثال قسمت بالایی «اصول ارزشی خدمات عمومی» دارای چنین شاخص‌هایی است:

- رهبری عالی
 - اصول ارزشی خدمات عمومی که تأییدکننده واقعیت سازمانی بخش‌هاست.
 - فعالیت‌های مدیریت مبتنی بر ارزش و دارای این معیارهاست:
 - سنجش بیانیه ارزش‌های خدمات عمومی و راهنماهای اخلاقی که به صورت منظم مورد بحث و مشورت همه کارکنان قرار می‌گیرد.
 - مشاوره صوتی و مکانیسم آماده جایگزین
 - شفاف‌سازی، آموزش و یادگیری و دیگر ابزارهای لازم برای پشتیبانی و حمایت از کارکنان
 - ارزیابی عملکرد سازمانی در رابطه با اصول اخلاقی و ارزشی خدمات عمومی از نظر کارکنان
- جزئیات کامل‌تر این شاخص‌ها و مقیاس‌ها را می‌توانید در سایت مربوطه^۱ بیابید.
- در کنار اهداف عالی چارچوب پاسخ‌گویی مدیریت، دبیرخانه شورای خزانه‌داری سیاست جدید ساختار مدیریت، منابع و نتایج^۲ را که در آوریل ۲۰۰۵ مطرح شد، هدایت می‌نماید.

هدف اختصاصی این سیاست در ذیل بیان شده است:

1. http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/documents/booklet-livret/booklet-livret_e.asp

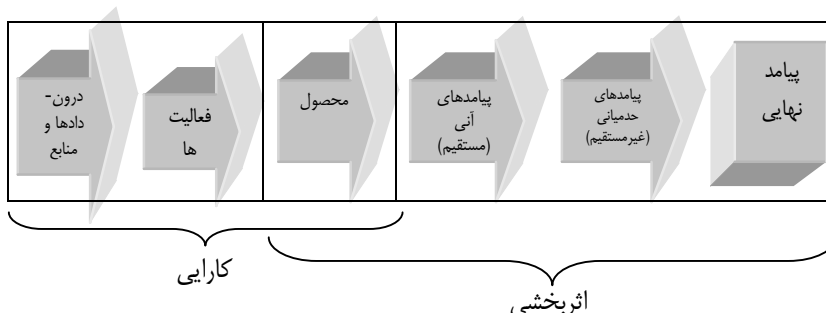
2. http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/mrrsp-psgrr/mrrsp-psgrr01_e.asp#_Toc90452627

سیاست ساختار مدیریت، منابع و نتایج از توسعه رویکرد گسترده دولتی در مورد گردآوری، مدیریت و گزارش‌دهی اطلاعات عملکردی مالی و غیرمالی، پشتیبانی می‌کند. این سیاست برای ارائه سطح استاندارد گزارش‌دهی به شهروندان و مجلس در مورد هم‌تراز نمودن منابع، فعالیت‌ها و نتایج آن‌ها، تعهدات دولت را به منظور تقویت پاسخ‌گویی و مدیریت بخش عمومی، که با چارچوب پاسخ‌گویی سازگار است، مستحکم‌تر می‌نماید. این سیاست، بخش‌هایی را با انعطاف‌پذیری و دقت بالا برای طراحی و مدیریت برنامه‌هایشان به منظور حصول بهترین نتایج برای کانادایی‌ها، فراهم می‌نماید.

این سیاست متناسب با چارچوبی است که دبیرخانه طی سال‌های فعالیت خود ایجاد نموده است. چارچوب قبلی، سیاست ساختار برنامه‌ریزی، گزارش‌دهی و پاسخ‌گویی بوده که در سال ۱۹۹۶ وضع شد (برای دستیابی به جزئیات بیشتر می‌توانید به سایت مربوطه^۱ مراجعه نمایید). این سیاست، اهداف مشابه بسیاری با سیاست جدید دارد که به برخی از آن‌ها در فوق اشاره شد. علاوه بر این سیاست‌ها اسناد دیگری نیز وجود دارد که رویکرد دولت فدرال را پیرامون فرآیند تنظیم و تدوین اهداف و مدیریت موفق برای نیل به آن‌ها را با جزئیات کامل توضیح می‌دهد. نموداری که بیانگر برخی از بخش‌های مهم رویکرد فدرال است در ذیل ارائه شده‌اند. این نمودار از جهاتی با زنجیره نتایج که در بالا ارائه شد مرتبط است. هر دو نمودار بین فعالیت‌های کنترل شده داخلی و محصولات آن‌ها، زمانی که بالاترین سطح پیامد، نتیجه فعالیت‌های دولتی و نیروهای متعدد خارجی است، را متمایز می‌کنند. نمودار ذیل بر تمایز بین برنامه‌های کارآ و برنامه‌های اثربخش تاکید می‌ورزد. کارایی به فرآیند تولید محصولات یا صرف حداقل منابع مورد نیاز اتلاق می‌شود. اثربخشی، موفقیت برنامه در نیل به اهداف وسیع‌تر است.

شکل ۳) مدل منطقی / استدلالی

1. http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/old-PRAS-vicille-SPRR_e.asp



موضوعات فوق قسمتی از یک مجموعه بزرگ و جامع مستندسازی است که دبیرخانه شورای خزانه‌داری برای تأمین رضایت خاطر دولت تعبیه نموده است. این موارد از طیفی ابزارهای متعدد پیاده‌سازی، رابطه‌ای را بین مسایل مدیریت برای نیل به نتیجه و گزارش‌دهی به مجلس، ایجاد می‌نمایند که شامل مطالعات موردی بخشی و نتایجی بر مبنای فرهنگ لغات مدیریتی است که پیش‌تر ارائه شد. از جمله این اسناد تهیه شده، «ابزار خودارزیابی مدیریت برای نتایج» است که طراحی شده است تا به واحدها در ارزیابی میزان پیشرفت و توسعه خود و نیز میزان موفقیتشان در استفاده از رویکرد نتیجه‌محور، کمک نماید. این سند فرایند پیاده‌سازی را به ۵ مرحله تقسیم می‌کند: آگاهی، شفاف‌سازی، گذار، اجرای کامل و یادگیری مستمر. از هر واحد انتظار می‌رود برای بهبود و پیشرفت در رویکرد نتیجه‌محور خود، این ۵ مرحله را انجام دهند. این ابزار بدان دلیل مفید هستند که زنجیره سیاست‌گذاری را تشریح می‌کنند (به شکل بالا نگاه کنید). این ابزار سپس مجموعه‌ای از سوالات عملیاتی را برای اینکه واحدها پیشرفت خود را در این ۵ مرحله ارزیابی کنند، فراهم می‌آورد.

کم (۱ - ۲۵٪)	مقداری (۲۶ - ۵۰٪)	مکرراً (۵۱ - ۷۵٪)	معمولاً (۷۶ - ۹۹٪)		
مرحله ۱ آگاهی	مرحله ۲ شفاف‌سازی	مرحله ۳ گذار	مرحله ۴ اجرای کامل	مرحله ۵ یادگیری مستمر	
ویژگی‌های اساسی: کاربرد نتایج برای مدیریت					
اطلاعات مربوط به فعالیت و محصول	اطلاعات مربوط به فعالیت و محصول	اطلاعات مربوط به فعالیت و محصول	اطلاعات مربوط به پیامدها و ظرفیت تداوم	اطلاعات عملکردی در زمینه پیامدها به- طور معمول و	کاربرد اطلاعات نتایج برای

مدیریت	معدودی از برنامه‌ها به منظور تأیید عملیات مورد استفاده قرار می‌گیرد. پیامدها نقشه‌ی در تصمیم‌گیری ندارند. محدودی از نحوه ارتباط اصول اخلاقی و ارزشی خدمات دولتی با حصول نتایج وجود دارد.	به منظور تأیید عملیات مورد استفاده قرار می‌گیرد. اطلاعات مربوط به پیامدها در معدودی از تصمیم‌های مدیریتی در خصوص تأیید عملیات، اختصاص مجدد منابع و بازنگری استراتژی‌ها و سیاست‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند. اصول ارزشی خدمات دولتی درک شده‌اند و با حصول نتایج ارتباط دارند.	مکرراً به منظور تأیید عملیات برنامه، مورد استفاده قرار می‌گیرند. برخی اطلاعات مربوط به پیامدها و ظرفیت تداوم ارابه آن‌ها مورد تجزیه و تحلیل واقع شده و در تصمیم‌گیری سازمانی مدیریت خطی در تأیید عملیات، اختصاص مجدد منابع و بازبینی استراتژی‌ها و سیاست‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.	ارابه آن‌ها (و همچنین ابزار مورد استفاده برای حصول آن‌ها) مکرراً مورد تجزیه و تحلیل واقع شده و در تصمیم‌گیری در مورد تأیید عملیات، اختصاص مجدد منابع و بازبینی استراتژی‌ها و سیاست‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.	مستمر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و به عنوان یک دوره علمی برای تصمیم‌گیری در سازمان در مورد تأیید عملیات، اختصاص مجدد منابع و بازبینی استراتژی‌ها و سیاست‌ها مورد استفاده واقع می‌شوند. نوع پیامد و اطلاعات مرتبط عملکردی جمع‌آوری شده، برای کاربردی بودن و تصدیق مورد بازنگری و مرور قرار می‌گیرند.
--------	--	---	---	---	--

شاخص‌های ممکن:

گستره شواهد و تجزیه و تحلیل نتایج محصول که برای پشتیبانی از تصمیمات برنامه‌ریزی، طراحی، ارابه و تخصیص منابع مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند.

یادداشت‌ها:

(۱) «وسایل» برای ارابه نتایج اعم از اصول اخلاقی و ارزشی خدمات دولتی، تناسب، مالکیت و رفتار کردن با کارکنان به طور منصفانه، به کار می‌روند.

(۲) «اطلاعات عملکردی» علاوه بر نتایج، مشتمل بر وسایل و ابزار مورد استفاده در ارابه نتایج و اطلاعات مربوط به ظرفیت (در خصوص کارکنان و دارایی‌ها) تداوم ارابه نتایج می‌باشد.

شکل (۴) مراحل پیشرفت بخشی

اطلاعات زیادی در وبسایت دبیرخانه شورای خزانه‌داری وجود دارد که نشان می‌دهد سیستم به خوبی عمل می‌کند ولی متأسفانه مشکل این نیست. در گزارش اخیر، حسابرسی کل کانادا، گزارشات عملکرد بخش‌های محیط‌زیست، شیلات و دریانوردی و منابع طبیعی دولت کانادا را بررسی نمود. این مطالعه مربوط به سال مالی ۲۰۰۳-۲۰۰۴ بود. اداره کل حسابرسی گزارشات فواصل سال‌های ۹۶-۱۹۹۵ و ۰۳-۲۰۰۴ این بخش‌ها را نیز مطالعه نمود. این مطالعه چارچوب خوبی را برای مقایسه جزئی‌تر پیشرفت در ۸ چرخه گزارش‌دهی، فراهم نمود. در گزارش حسابرسی کل، از ادبیات بسیار دقیقی استفاده شده بود، همانطور که نشان می‌دهد:

وقتی نمی‌توانیم نتایج دسته‌بندی سه گزارش در هر سه سال را به روندهای بخش‌های دولت تعمیم دهیم، به دلیل کیفیت گزارش‌دهی در بررسی‌ها و مطالعات پیشین است. براساس این یافته‌ها، منطقی است پیشنهاد کنیم که، بدون نیاز به تلاش بیشتری از سوی بخش‌ها و بررسی توسط کمیته‌های مجلس، هرگونه بهبود قابل توجهی در کیفیت گزارش‌دهی عملکرد ممکن است ده‌ها سال طول بکشد. از نقطه نظر ما، این میزان بهبود برای نمایندگان مجلس و شهروندان کانادایی، آن‌قدر کافی نیست که بخش‌ها بتوانند در مورد عملکرد خود پاسخ‌گو باشند.

نکات متعددی در جمع‌بندی این گزارش به چشم می‌خورد:

"اصول اساسی یک گزارش‌دهی خوب متناوباً توسط بخش‌ها به خوبی درک، و یا به کار بسته نمی‌شود. با وجود این‌که راهنماهای سالیانه دبیرخانه شورای خزانه داری، اصولی را برای گزارش‌دهی خوب معین نموده است اما این امر، مشکلاتی را بجای می‌گذارد.

"گزارش‌دهی عملکرد در یک محیط سیاسی صورت می‌پذیرد. این امر موجب می‌شود که گزارش‌دهی تبدیل به یک مسأله شود زیرا ارزش گزارش‌دهی معضلات و کاستی‌ها به‌طور کامل پذیرفته نشده است. گزارش‌دهی‌های متعادل، که نواقص و

کاستی‌ها را همچون موفقیت‌ها می‌پذیرد، در فرهنگ مدیریتی دولت نهادینه نشده است. هیچ انگیزه‌ای برای گزارش‌دهی خوب و هیچ ضمانت اجرایی برای به کارگیری گزارش‌های ضعیف وجود ندارد.

"بسیاری از بخش‌ها به گزارش عملکرد به عنوان یک اولویت اصلی نگاه نمی‌کنند. اغلب گزارشات، مشارکت و توجه مدیران ارشد بخش‌ها را آن‌چنان که باید جلب نمی‌کند. این امر می‌تواند به این دلیل باشد که اطلاعات موجود در گزارشات عملکرد نه توسط بخش‌ها برای مدیریت نتایج و نه توسط دولت برای مدیریت ابتکار عمل‌های دولتی، به کار گرفته نمی‌شود.

"علیرغم ابتکارات دولت و مجلس به قصد بهبود کیفیت گزارشات عملکرد طی دهه‌های اخیر، از نقطه نظر ما کمیته‌های مجلس در مذاکرات و بحث‌های خود با بخش‌های حساس‌تری شده، هیچ بهره‌ای از این گزارشات نمی‌برند.

در نهایت حساس‌تری کل مشاهده نمود که این عوامل به راحتی نمی‌توانند غالب گردند، فقط می‌توانند با تغییرات بنیادین در فرهنگ مدیریت دولت تشخیص داده شوند.

۳. نظام سنجش پاسخ‌گویی عملکرد دولت آلبرتا

آنچه در ذیل می‌آید انعکاس نظام سنجش پاسخ‌گویی و سنجش عملکرد دولت آلبرتا بر مبنای صحبت با مری لی (Lyle Murray)، سرپرست تیم سنجش عملکرد مالی دولت آلبرتا در ۲ مارس ۲۰۰۶ با مارک آنیلسکی (Mark Anielski) است.

۱.۳. مقدمه

آلبرتا یکی از اولین پذیرندگان و رهبران برنامه‌ریزی کسب و کار و سنجش و گزارش‌دهی پیامد عملکرد دولتی از آغاز سال ۱۹۹۳ بوده است که متناسب‌سازی را، که نظام سنجش عملکرد آلبرتا برای گزارش‌دهی در سطوح بالای سنجش پیامد

عملکرد دولت است، شروع نمود. گزارش سالیانه دولت آلبرتا در سال ۲۰۰۴-۵، یازدهمین گزارش عملکرد سالیانه است که هم شامل عبارات ترکیبی مالی و هم سنجش می‌شود. گزارش به شهروندان آلبرتا تابع بخش ۱۰ قانون پاسخ‌گویی دولت است. آلبرتا یکی از اولین پیشگامان سنجش عملکرد دولتی همراه با اورگان، مینه-سوتا، فلوریدا و تگزاس می‌باشد. مابقی دولت‌ها پس از آن، اعم از دولت‌های ایالتی/استانی و دولت کانادا، سیستم‌هایی برای برنامه‌ریزی کسب و کار و سنجش عملکرد را شروع کردند.

۲.۳. ساختار اصلی

نظام اصلی سنجش عملکرد دولت آلبرتا ایجاد شد تا تمام پیامدهای عملکرد دولت آلبرتا را در گزارشات سالیانه‌ای با عنوان «سنجش» که توسط خزانه‌داری آلبرتا برای گزارش‌دهی به دبیرخانه خزانه‌داری و شهروندان آلبرتا منتشر شده، منعکس نماید. اساساً ۲۳ شاخص کلیدی با عنوان «شاخص‌های اصلی دولت» توسط شورای خزانه‌داری انتخاب شد و مطابق با ۳ موضوع اصلی کسب و کار دولت یعنی مردم، موفقیت و محافظت، سازماندهی شده‌اند. هر مقیاس اولویت‌های دولت را منعکس نموده و اطلاعاتی را پیرامون این موضوع که مردم می‌توانند عملکرد دولت را مورد قضاوت قرار دهند، به دست می‌دهد. اولین رده شاخص‌های عملکردی، سالانه در گزارش «متناسب‌سازی»، به عنوان نقطه عطفی در انتشار حساب‌های عمومی و اولین مجموعه از بیانیه‌های مالی ترکیبی دولت آلبرتا، گزارش شدند. شاخص‌های اصلی حوزه‌هایی را نشان می‌دهند که ورای اثر مستقیم هر یک از وزارت‌خانه‌هاست و در نتیجه به طور کلی مسؤولیت دولت به حساب می‌آید.

این شاخص‌های اصلی دولت مبین شاخص‌های ماکرو است و سطح بالای پیامدها را گزارش می‌دهد که بر اولویت‌های شهروندان آلبرتا متمرکز می‌باشد؛ این اولویت‌ها توسط شورای خزانه‌داری و مشورت با مردم مشخص شده‌اند. شاخص‌های

اصلی عملکرد دولت را در مرکز کسب و کار و فعالیت خود (مردم، موفقیت، محافظت)، پیگیری و دنبال می‌کنند و این مقیاس‌ها به وزارتخانه‌ها کمک می‌کنند تا به نتایج فعالیت‌های دولتی خود، تمرکز کنند.

یک برنامه کلان کسب و کار دولتی در سال ۱۹۹۵ طراحی شد که (در آن) اهداف وسیع دولتی با شاخص‌های کلیدی پیامد عملکرد مرتبط بود. وزارتخانه‌ها اغلب نیاز دارند تا برنامه‌های کسب و کار و شاخص‌های کلیدی عملکرد وزارتخانه خود را توسعه بخشند. هر وزارتخانه بین ۱۰-۶ مقیاس کلیدی را انتخاب می‌کند تا شمایی از عملکرد وزارتخانه در کسب و کار اصلی در اختیار شهروندان آبرتا قرار گیرد. این شاخص‌ها بر برون‌دادها و پیامدهای سیاست‌ها و برنامه‌های وزارتخانه متمرکز شد و اطلاعات پیش‌زمینه‌ای که شاخص‌های دولت را تغذیه می‌کند، فراهم نمود. هنگامی که شاخص‌های اصلی دولت در یک تصویر بزرگ (ماکرو) گزارش می‌شد، شاخص‌های وزارتخانه بیشتر بر اثربخشی برنامه‌های خاص متمرکز می‌گشت.

شاخص‌های نوع دوم (هم در «سنجش» و هم در برنامه‌های کسب و کار وزارتخانه)، اطلاعات پشتیبان را فراهم نمودند تا به خوانندگان در درک شاخص‌های کلیدی وزارتخانه کمک کرده و یا از فعالیت‌های غیراصلی، اطلاعاتی در سطح ماکرو فراهم نمایند. سومین دسته، شاخص‌های داخلی مدیریت است (همانند شاخص‌های درون‌داد/فعالیت). این شاخص‌ها ایجاد شدند تا اطلاعات ویژه - برنامه و داده‌های پشتیبان اضافی را برای شاخص‌های سطوح بالاتر، فراهم نماید. این ویژه - برنامه و معیارهای مدیریتی/اداری برای مدیریت، اطلاعاتی را هر روز از فعالیت‌ها فراهم می‌نماید. این شاخص‌ها به کار گرفته می‌شوند تا عملکرد طرفین سوم قرارداد، آژانس‌ها و نمایندگی‌های ارائه خدمات، را پایش نمایند. شاخص‌های اجتماعی قسمتی از دو ویرایش اول «گزارش سنجش» برای پیگیری و ردیابی روندهای مهم در جامعه همچون آموزش، سلامتی و رفاه، سرمایه اجتماعی و نیروی انسانی است. این روندها مجموعاً اطلاعاتی را از کیفیت زندگی به دست می‌دهند. شاخص‌های

اجتماعی اساساً بر این باورند که روندهای مهم در جامعه آلبرتا را همچون اطلاعات کیفیت زندگی؛ شیوه زندگی، کار و شغل، شناسایی و پیگیری می‌کنند. اغلب، اطلاعاتی از ارزش‌ها و باورهای ایالت آلبرتا، قدرت و انسجام خانواده‌های آن، حساسیت و اهمیت ارتباطات و اهمیت محیط را ارائه نمایند. شاخص‌های اجتماعی به عنوان انعکاسی از آنچه برای شهروندان آلبرتا ارزش و باور است، چارچوبی زمینه‌ای و مهم برای درک سبک فعالیتی هسته اصلی دولت و شاخص‌های کلیدی وزارت-خانه‌ها، فراهم می‌آورد. شاخص‌های اجتماعی نشان می‌دهند چه کسی و چه چیزی در آلبرتا همچون شهروندان آن از اهمیت برخوردار است؟ و چگونه آن‌ها کیفیت زندگی را با آشکار ساختن آنچه که حایز اهمیت است، تعریف و مشخص می‌نمایند. هدف از شاخص‌های اجتماعی کمک به حفظ و پیگیری روندهای اجتماعی است که به شناسایی مشکلات بالقوه آینده و آمادگی بهتر برای تغییر کمک می‌کنند. از این شاخص‌ها انتظار می‌رفت تا به تصمیم‌گیران در فهم چرایی اثربخشی یا عدم اثربخشی برنامه‌های دولت، همچون عوامل محیطی که می‌توانند در افزایش و یا خنثی نمودن برنامه‌های دولت تأثیر گذارند، کمک نمایند.

این شاخص‌های اجتماعی در سال ۱۹۹۶ توسط «گزارش سنجش» نادیده انگاشته شدند زیرا بیشترین توجهات توسط شورای خزانه‌داری آلبرتا احتمالاً ظرفیت دولت را برای داشتن تأثیر معنی‌دار بر این شاخص‌ها، همگام با سیاست‌ها و برنامه‌ها، بد تفسیر نمودند.

هنگامی که قابلیت درک پاسخ‌گویی مطلق دولت در آینده پیرامون پیامدهای کاری‌اش ایجاد شد، این وضعیت انقباضی برای شاخص‌های اجتماعی نامطلوب بود، زیرا بدین معنی بود که دیگر سازمان‌ها یا نمایندگی‌های مسؤول گزارش‌دهی پیرامون شرایط کیفیت زندگی، نبودند.

گزارش سنجش در ژوئن هر سال با ۲۳ مقیاس عملکرد مرکزی دولت، نشان می‌دهد که استان برای رسیدن به اهداف قطعی و جهانی همچون همگام و هماهنگ شدن با میزان امید به زندگی در ژاپن (که برترین رتبه را در دنیا دارد)،

حفظ رشد اقتصادی ۴-۶٪ سالیانه و کاهش میزان جنایت در آلبرتا به زیر آنچه که میانگین ملی است، چقدر خوب عمل می‌کند. مقیاس‌ها به طریقی ساده، شفاف و صادقانه، به مردم و ذی‌نفعان منتقل شدند، این مقیاس‌ها تأثیر برنامه‌های دولت را نیز در برداشتند و حتی به طریقی کاراً و اثربخش ارایه شدند. از آنجایی که عملکرد کلی دولت، اعم از کارکردهای یک وزارت‌خانه است، شاخصهای اصلی در گزارش سنجش، منعکس کننده تأثیری مرکب از تمام برنامه‌ها و استراتژی‌های دولت برای نیل به اهداف خاص است.

هر سال وزارت‌خانه‌ها ملزم به تهیه برنامه‌های کسب و کار خود بودند. این برنامه‌ها با توجه به شاخصهای کلیدی عملکرد وزارت‌خانه و اهداف میانی که در متن برنامه‌های کسب و کار کلان دولت و گزارش سنجش (همراه با اهداف سنجش دولت مرکزی) و بازنگری شده توسط کمیته‌های سیاست‌های ثابت خاص و بودجه‌ها/ برنامه‌های نهایی شده توسط شورای خزانه‌داری، تهیه می‌شدند. برنامه‌های کسب و کار وزارت‌خانه، اهداف میانی عملکرد و بودجه‌هایی که در ماه سپتامبر تعیین می‌شدند و سپس در سال تقویمی پیش رو در بودجه دولت رها / ادغام می‌شدند. وزارت‌خانه‌ها گزارش سالیانه‌ای را در پاییز هر سال منتشر می‌کردند؛ این گزارش پس از این‌که در ژوئن هر سال دولت گزارش‌های سنجش و نیز حسابداری دولتی / عمومی را منتشر می‌نمود (اکنون هر دو گزارش ادغام شده و به صورت یک گزارش واحد ارایه می‌شوند) ارایه می‌شد. برنامه‌های کسب و کار وزارت‌خانه با اطلاعاتی که برای ارزیابی عملکرد لازم است، به مردم ارایه می‌شوند. این اطلاعات جزئیات این‌که چگونه استراتژی‌های وزارت‌خانه در دستیابی اهداف وضع شده (که توسط شاخصهای کلیدی وزارت‌خانه پایش شدند)، و این‌که چگونه این استراتژی‌ها بر شاخصهای اصلی دولت تأثیر می‌گذارند، را نیز شامل می‌شوند. اهداف میانی عملکردهای مورد انتظار، کاملاً شفاف و به وضوح وضع شدند و همچنین فاکتورها یا عوامل مهمی که بر پیامدهای مقرر/ تدوین شده تأیید می‌گذارند نیز به وضوح مشخص گردیدند. برنامه‌های آتی ممکن است ابتکارات نوین و نوآوری‌های را که در پاسخ به نتایج عملکرد قبلی پذیرفته شده بودند را شناسایی و مشخص کند. گزارش سالیانه

وزارت‌خانه بر روی برنامه‌هایی که نتایجی در تضاد با اهداف وزارت‌خانه داشتند، تمرکز می‌کند. به همین منظور قسمت پاسخ‌گویی برنامه‌های کسب و کار تاسیس نمودند. آن‌ها موضوعات و مشکلاتی را همچون مشکلات ذیل فهرست نمودند: آیا روند (پیش گرفته شده) مثبت است یا منفی؟ چرا نتایج متفاوت با اهداف است (خوب و بد)؟ چه عوامل خارجی بر پیامدها تأثیری می‌گذارد؟ در متن گزارش هر وزارت‌خانه، محدودیت‌های سیاست‌گذاری‌های عمومی و برنامه‌ها می‌توانند شرح داده شوند، همچنان که گزینه‌های در دسترس برای بهبود عملکرد در آینده باید تشریح گردند.

۳.۳. سنجش و پاسخ‌گویی دولت در سال ۲۰۰۶

نظام سنجش عملکرد و برنامه‌ریزی کار دولت توسط دولت آلبرتا در اوایل دهه ۱۹۹۰ ایجاد شد و تا کنون نیز به جز بهبودهای مستمر، هیچ تغییری در آن ایجاد نشده است. این عهد و پیمانی بود برای طراحی سیستمی که تنها بر استفاده از تعدادی از شاخصهای اصلی (۲۳ معیار مورد توجه در گزارش سنجش) متمرکز شود. به جای این‌که همچون ایالت اورگان بر معیارهای زیادی (۱۰۰ معیار) متمرکز شود. یک نمونه از این معیارها استفاده از قانون (پاسخ‌گویی دولت) بود تا اطمینان حاصل شود برنامه‌ریزی کاری و نظام گزارش‌دهی عملکرد در تمام زمان‌ها در وزارت‌خانه‌ها حفظ و رعایت می‌گردد.

نظام سنجش عملکرد و گزارش‌دهی آلبرتا تاسیس و ایجاد شد تا بیش از یک نظام مدیریت عملکرد باشد و حتی به یک نظام کلی پاسخ‌گویی دولت تبدیل گردد.

در طی سه سال گذشته، بهبودهای متعددی در نظام پاسخ‌گویی آلبرتا ایجاد شد، همچون:

- بودجه‌ریزی بر مبنای اهداف و گزارش‌دهی عملکرد
- اولویت‌های استراتژیک و نوآوری‌های وزارت‌خانه‌ای (با مشارکت و درگیری بیش از یک وزارت‌خانه) در (فرآیند) بودجه‌ریزی و گزارش‌دهی عملکرد.

- معرفی مجدد شاخص‌ها/ شاخص‌های اجتماعی سطح بالا

۴.۳. بودجه‌ریزی بر مبنای هدف و سنجش عملکرد

قابل توجه‌ترین و بزرگ‌ترین بهبود در دولت آلبرتا و نظام پاسخ‌گویی، پذیرش بودجه‌ریزی بر مبنای هدف و توسعه شاخص‌هایی بود که برای سنجش پیشرفت استفاده می‌شدند. به عنوان مثال، گزارش سنجش سال ۵-۲۰۰۴، مطابق با ۱۲ هدف کلان دولت با ۷۶ مقیاس/ سنجه عملکردوضع شده در برنامه کار دولت طی سال‌های ۷-۲۰۰۴، سازماندهی شد. اهداف از شماره ۱ الی ۱۱ متناسب با برنامه‌ها و خدمات کلی دولت است و این در حالی است که هدف دوازدهم بر زیرساخت‌های حمایتی و مختص دولت (همچون سرمایه) تمرکز می‌نماید. برای هر هدف هزینه کلی براساس توزیع هزینه در اقتباس شده از گزارش «بیانیه متحد عملیات» سال ۵-۲۰۰۴ برآورد و تخمین زده شد. برای هر هدف مجموعه‌ای از شاخص‌های اصلی دولت مرتب و معین شدند. به عنوان مثال هدف یک عبارتست از «آلرتانیایی‌ها سالم و سلامت خواهند بود» همراه با شاخص‌های اصلی شامل: الف) امید به زندگی در بدو تولد، ب) مشارکت در رفتارهای سلامت، ج) وضعیت‌های سلامتی گزارش شده توسط خود افراد، د) کیفیت کلی مراقبت‌های سلامتی، و) سهولت دسترسی به بیمارستان‌ها و پزشکان.

به علاوه، پرداخت‌ها و هزینه‌های مشخص شده برای هر بخش در بودجه همراه با هزینه‌های واقعی/ حقیقی (سال جاری و پیشین) برای هر هدف مورد انتظار، گزارش شدند. به عنوان مثال بودجه برآورد شده برای هدف اول (سلامتی) ۸.۴۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۴-۰۵ بود و هزینه واقعی ۹.۰۷ میلیارد دلار بود. این رقم در مقایسه با سال ۲۰۰۳-۰۴ که ۷.۶۳ میلیارد دلار بود، رشد قابل توجهی داشته است.

سازمان امور مالی آلبرتا پیشرفت مهمی را برای بودجه‌ریزی بر مبنای هدف متذکر شد، این موضوع همراه با درک آمار گزارش‌دهی منطقی/ پوسته کانادا از آمار

مخارج و هزینه‌های دولت (توسط وظایف دولت) در همه زمان‌ها و در سرتاسر استان‌ها، برای ترازایی و الگوبرداری داده‌های هزینه‌ای و به منظور هم‌تراز شدن با اهداف دولت، مفید واقع شد. سازمان امور مالی آلبرتا با همکاری مرکز آمار کانادا قادر شد تا همگرایی مجموعه داده‌های مورد انتظارشان را دنبال و پیگیری کنند تا از طبقه‌بندی و گزارش‌دهی مخارج ثابت، مطمئن گردند. این امر گزارش «بازگشت سرمایه» را برای هر یک از اهداف دولت، میسر می‌سازد.

برای هر هدف در گزارش سنجش، «داستان» عملکرد ارایه می‌شود تا اهمیت هدف و تفسیر و بیان نتایج عملکرد توسط هر مجموعه/ خانواده شاخصهای عملکرد برای ارزیابی پیشرفت، بیان و مشخص گردد.

این حرکت به سوی بودجه‌ریزی عملکرد بر مبنای هدف و گزارش‌دهی، تکامل و رشدی مهم/ بزرگ در دولت آلبرتا و نظام پاسخ‌گویی آن به حساب می‌آید که آن را در شمال آمریکا بی‌همتا ساخته است. من هیچ قلمرو حوزه دیگری را نمی‌شناسم که چنین پیشرفتی کرده باشد. سودآوری و بهره‌وری این نظام کاملاً شفاف است: تصمیم‌گیران و شهروندان می‌توانند به وضوح شاهد این باشند که چه مقدار از بودجه عمومی برای رسیدن به شناخت سطح پیامدهای عملکرد که رابطه علیتی و منطقی با مخارج دارند، سرمایه‌گذاری شده است و تلاش، پیامدها همیشه واضح نیستند.

۵.۳. از نوآوری‌ها کلی وزارت‌خانه‌ای تا اولویت‌های استراتژیک

بودجه‌ریزی

در اواخر دهه ۱۹۹۰ دولت آلبرتا نوآوری‌ها و ابتکاراتی را در وزارت‌خانه‌ها برای تعیین سیاست‌های عمومی بلندمدت که به‌طور مستقیم در بیش از یک وزارت‌خانه انجام شد، آزمایش نمود. این امر منجر به بودجه‌ریزی و گزارش‌دهی عملکرد بین وزارت‌خانه‌ای شد که احتمالاً این کار ختم به تقدیر مادی از معاونت وزارت‌خانه‌ها و دیگر مدیران اجرایی فعال در چنین ابتکاراتی شد. یک کمیته غیر وزارت‌خانه‌ای برای

بازنگری و نمره‌دهی چنین ابتکاراتی مسؤول شد، نمره‌ها مبنای پرداخت انعام/ مزد عملکرد به معاون وزارت‌خانه بود.

در اصل انتظار می‌رفت که این ابتکارعمل‌ها سیلوهای وزارت‌خانه‌ای را شکست و وزارت‌خانه‌ها را برای کار نزدیک‌تر و هماهنگ‌تر با هم و استفاده از منابع و انرژی، تشویق نمایند. با این وجود، تجربه نشان داد هنگامی که روح همکاری و مشارکت مفید است، فرآیند پاداش به ازای عملکرد کمتر است از رضایت (از درجه اهمیت کمتری برخوردار است). به راستی، چرخش/ گردش منظم معاونت سازمان به سوی سبدهای فعالیتی متفاوت، موفقیت بیشتری را در حصول اطمینان از گرده افشانی و انتشار ایده‌ها (در سرتاسر وزارت‌خانه)، تضمین می‌کند. به علاوه، وزارت‌خانه‌ها در تعیین میزان تخصیص خاص منابع به ابتکارات مشکل دارند. در نتیجه احتمالاً رابطه ابتکارات با پاداش عملکرد کنار گذاشته خواهد شد. بودجه‌ریزی خاص وزارت‌خانه و تخصیص منابع به ابتکارات وزارت‌خانه‌ای طولی نیاید، حتی در زمانی که برخی از این ابتکارات همچنان در سازمان با حسن نیت مورد بهره‌برداری قرار می‌گرفتند.

ابتکارات بین وزارت‌خانه‌ای اخیراً توسط یک نظام جدید بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی بر مبنای اولویت‌های استراتژیک، جایگزین شده است. فرآیند (این سیستم) شامل شناسایی مسایل استراتژیک اولویت‌دار دولت در هر دوره مالی (با برنامه‌ریزی سه ساله کاری) است. در ابتدا هیچ پولی تخصیص نیافت و یا حتی هدف‌گذاری نشد علی‌رغم این‌که نکات و اهداف عالی به منظور ردیابی تغییرات در طول زمان، تعیین شده بودند. این بدین معنی خواهد بود که استمراری در پیشرفت کلی ایجاد شده در اهداف مرکزی بلند مدت دولت وجود دارد، همان‌طور که در شناسایی حوزه‌های نیازمند تمرکز و توجه استراتژیک، پیشرفت‌های مستمری به چشم می‌خورد.

۶.۳. شاخص‌های اجتماعی سطح بالا

تغییر دیگری در معرفی مجدد برخی از شاخص‌های اجتماعی که از اولین نسل‌های گزارش «سنجش» بود، رخ داد. بنابراین، گزارشات «سنجش»، ۱۹ شاخص سطح بالای رفاه اجتماعی را ارائه می‌کند. در چنین وضعیتی، وزارتخانه‌ها به تمرکز بر گزارش‌دهی شاخص‌های برون‌داد/ محصول همراه با شاخص‌های اجتماعی و در عین حال کمتر به گزارش‌دهی شاخص‌های اجتماعی ترغیب می‌شوند.

نتیجه این وضعیت، گزارش بازنگری شده «سنجش» با ۱۹ شاخص سطح بالای اجتماعی همراه با ۶۰ شاخص اصلی عملکرد دولتی است که با ۱۶ هدف کلی مرتبط می‌باشد.

۷.۳. نتیجه‌گیری

نظام سنجش عملکرد دولت آلبرتا از یک نظام متمرکز بر مدیریت صرف عملکرد به یک نظام متمرکز بر حاکمیت و پاسخگویی تبدیل شده است. مهمترین مرحله در این مسیر بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد/ هدف یا سنجش عملکرد است که یکی از اهداف اختصاصی دولت آلبرتا شده است. هیچ موضوع دیگری پاسخگویی دولت را تا این اندازه افزایش نداده است.

۴. مراقبت‌های سلامتی: یک مطالعه موردی

هدف از این مطالعه موردی، ارائه مثالی از یک نظام توصیفی اطلاعات مبتنی بر عملکرد در بخش مراقبت‌های سلامتی در کانادا است که مشتمل ۴ عنصر از پیش تعریف شده است: سنجش، گزارش‌دهی، پاسخ‌گویی و بودجه‌ریزی. مقالات و گزارشات منتشر شده مختلفی که در ۵ سال اخیر مورد بررسی قرار گرفته‌اند بیانگر سنجش، گزارش‌دهی، پاسخ‌گویی تأثیر عملکرد بر تصمیم‌گیری در نظام مراقبت‌های سلامتی است. مدارک بسیاری بیانگر هر چهار عنصر از پیش تعریف شده از یک

نظام مبتنی بر عملکرد است. خیلی از این مدارک، کاربرد شاخص‌های عملکردی، برنامه‌های استراتژیک و ساختارهای گزارش‌دهی را منعکس می‌کنند. با این حال ارتباط آن با تصمیم‌گیری با توجه به تخصیص منابع و مدیریت استراتژیک، مشهود نیست. ارتباط سنجش عملکرد با تخصیص منابع در متون مرتبط، محکم نیست؛ این امر حوزه رایج توسعه در بسیاری از سطوح دولتی در کانادا است.

معیارهای مورد استفاده در تعیین این مطالعه موردی برای ارایه، عبارتند از: کیفیت مقاله، ارتباط با زمینه فعالیتی ایالت مانیتوبا، و عناصر چهارگانه نظام سنجش عملکرد (سنجش، گزارش‌دهی، پاسخ‌گویی و ارتباط با تخصیص منابع).

استفاده از این مطالعه موردی به عنوان یک مثال در دولت کانادا و به منظور شناسایی اجزای ذیل می‌باشد:

- توصیف نظام
- توسعه و پیاده‌سازی نظام
- توصیف نحوه ارتباط بین شاخص‌های عملکردی با تخصیص منابع
- درس‌ها و آموخته‌ها
- چالش‌ها
- موفقیت‌ها

۱.۴. خلاصه :

این مطالعه موردی یک نظام توصیفی در مورد همه چهار عنصر از پیش تعریف شده ارایه می‌کند. در این مثال، در سطح یک مؤسسه، نحوه ارتباط با سطح دولتی راهمانند موفقیت یک نظام مدیریت استراتژیک توصیف می‌کند که در آن با تخصیص منابع با عملکرد، از طریق هدایت استراتژیک مرتبط می‌شوند.

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که یک نظام اطلاعات مبتنی بر عملکرد، زمانی می‌تواند خیلی موفق باشد که انعطاف‌پذیر نباشد، با تغییر منطبق باشد، به مسایل مختلف بپردازد، مشتمل بر همه سطوح باشد، قابلیت یکپارچگی با رویه‌های عملیاتی را داشته باشد و برنامه‌های استراتژیک را به شاخص‌های عملکردی مرتبط سازد.

این نظام باید به تغییر پاسخ‌گو باشد و با منابع جدید اطلاعاتی قابل استنتاج باشد و با چالش‌های رایج و استراتژیک هم در محیط داخل و هم در محیط خارجی قابل انطباق باشد. این عناصر برای ایجاد یک نظام پایدار که سنجش، گزارش‌دهی، پاسخ‌گویی و تخصیص منابع را مرتبط می‌سازد، ضروری هستند.

۲.۴. توصیف نظام مطالعه موردی

بیمارستان عمومی شرق در تورنتو یک فرآیند ۱۸ ماهه را که منتج به یک نظام مدیریت استراتژیک شد، سپری نمود. این نظام مدیریت استراتژیک، رسماً برنامه‌ریزی استراتژیک را به سنجش عملکرد، فرآیندهای کاری، برنامه‌های عملیاتی و تخصیص منابع مرتبط می‌سازند.

این مطالعه موردی براساس گزارش منتشر شده توسط Devitt و همکاران در سال ۲۰۰۵ با عنوان «نظام مدیریت استراتژیک در یک تشکیلات ارایه دهنده مراقبت‌های سلامتی - حرکت از استراتژی به نتایج» در نشریه «فصلنامه مراقبت‌های سلامتی» است.

نتایج پس از سال اول برای سازمان، جامعه و دولت، مثبت و قابل توجه بودند. به عنوان مثال، بیمارستان مورد مطالعه ۱۲ شاخص از ۱۵ شاخص برنامه استراتژیک و نیز کارایی (دستیابی به ۱٪ رشد مازاد عملیاتی) را ارتقاء داد.

یکی از اجزای مهم نظام گزارش شده، استفاده از یک برنامه استراتژیک سه ساله همراه با اهداف حد واسطه یا نشانه‌های، برای شاخص‌های منتخب است. سپس

برنامه‌های عملیاتی برای بخش‌ها/ حوزه‌ها تدوین و مرتبط با شاخص‌های مربوطه شد تا این مسیر استراتژیک را پشتیبانی کند. هر یک از برنامه‌های یکساله در همه سطوح بازنگری شدند و مجدداً براساس تغییرات محیط‌های داخلی و خارجی بیمارستان تنظیم شوند. اهداف حدواسط/ نشانه‌های عملکردی تعیین و برای اطمینان از پیشرفت‌های تدریجی، به موقع و مرتبط، طی سه سال آینده به برنامه اضافه شدند. مشارکت در هر یک از سطوح (واحد، بخش/ حوزه، مدیریت اجرایی، شورای مدیره و دولت) در فرآیند برنامه‌ریزی و تعیین شاخص‌های عملکردی، در یک فرآیند طبیعی مسؤولیت و پاسخ‌گویی اتفاق افتاد. یکی از پیامدهای مهم برای این نظام، مرتبط ساختن شاخص‌های عملکردی به استراتژی است. این امر حرکت سازمان را از «سنجش عملکرد» به «مدیریت عملکرد» تسهیل می‌بخشد.

۳.۴. توسعه و پیاده‌سازی نظام

توسعه این نظام با دو عنصر اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک آغاز شد:

۱. مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

۲. عوامل موفقیت

فرآیند برنامه‌ریزی به شناسایی حوزه‌های پر ظرفیت برای بهبود عوامل موفقیت ختم شد. این مرحله مهم به شناسایی اولویت‌هایی که بعداً از آن‌ها برای تعیین عوامل موفقیت استفاده شد، منجر شد. مراحل مهم بعدی، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را از طریق به کارگیری شاخص‌ها با نشانه‌ها/ اهداف حدواسط و الگوهای رایج، به سنجش عملکرد مرتبط ساخت. مجموعه‌ای از شاخص‌های به کار رفته برای هر سطح از سازمان، به طور مستقیم با اولویت‌های مندرج در برنامه استراتژیک مرتبط شدند. این امر منجر به توسعه و به کارگیری کارت‌های امتیازی متوازن (BSCs) در هر سطحی شدند. از کارت‌های امتیازی متوازن در سطح شورای مدیره، مدیریت و برنامه‌ها/ حوزه‌هایی که بیشترین میزان ارتباط با کل برنامه استراتژیک،

استفاده شد. کارت‌های امتیازی متوازن ترکیبی از شاخص‌های پیامد و عوامل عملکردی با یک برنامه بهبود و برنامه اجرایی پاسخ‌گویی است.

برنامه اجرایی پاسخ‌گویی به کارت‌های امتیازی متوازن اضافه شد تا برنامه‌هایی که می‌بایست پیاده می‌شدند، افراد مسؤول، زمان‌بندی و وضعیت جاری اقدامات به منظور حصول اهداف حدواسط/ نشانه‌های تنظیم شده برای شاخص‌ها، نیز لحاظ و اضافه شوند.

در نتیجه مسیرهای استراتژیک به طور رسمی و مستقیم به عملکرد، پاسخ‌گویی و تصمیم‌گیری مرتبط شدند. پیامد این مرحله نهایی در این نظام، تنظیم تصمیمات مربوط به تخصیص منابع با مسیرهای استراتژیک بود.

مثالی که در این ارجاع ارایه شد شاخص نمرات کل رضایت‌مندی بیماران بود که به اولویت استراتژیک افزایش رضایت‌مندی بیماران مرتبط بود. این امر منجر به این اقدامات و تصمیم‌گیری در خصوص منابع شد:

- یک برنامه آموزش مهارت‌های ارتباطی برای کلیه کارکنان و داوطلبان
- یک برنامه کلان آموزشی در مورد حقوق و مسؤولیت‌های بیماران، فرآیندهای ارایه شکایات و مشکلات و راهنمائی‌های معاینه بیمار

برای این سازمان مدل انطباق یافته کارت امتیازی متوازن با اشکال واحد مسؤولیت و پاسخ‌گویی، مرحله مهم نهایی در توسعه رویکرد نظام پایدار مدیریت استراتژیک بود.

۴.۴. مسایل پیاده‌سازی

در هنگام پیاده‌سازی نظام (مشابه آنچه در فوق ارایه شد)، ارتباطات و مشارکت در تمامی سطوح نظام یک ضرورت است. مدیریت، تعدادی از مسایل پیاده‌سازی را شناسایی و تعیین نمود.

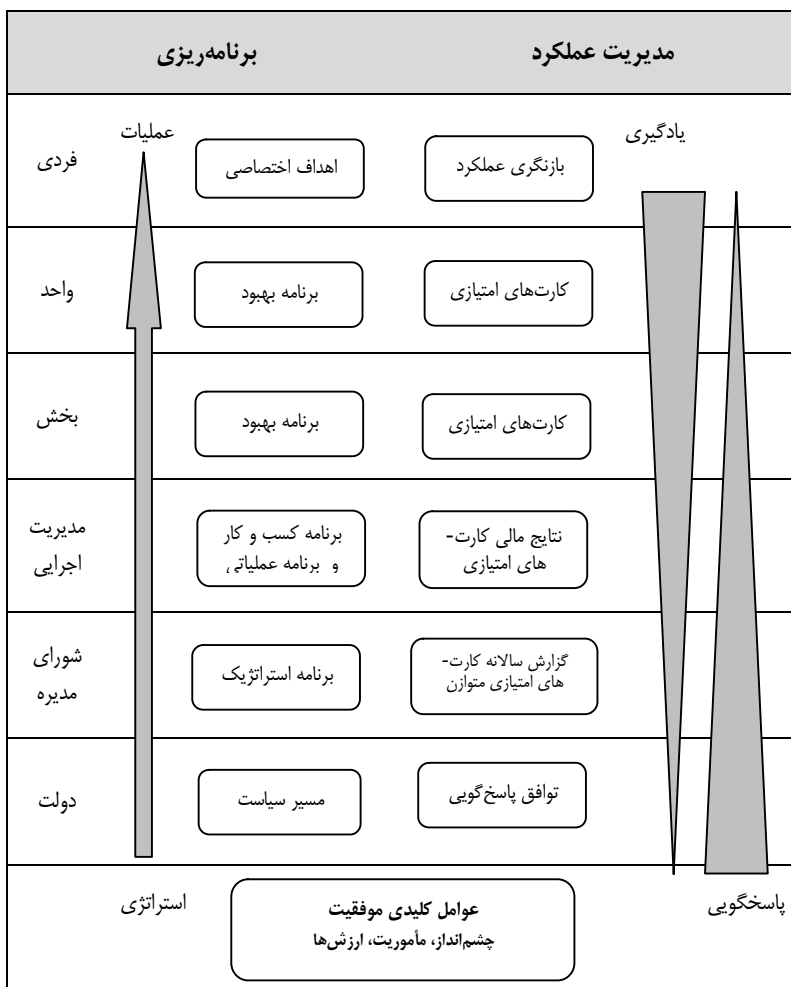
به عنوان مثال لازم است دلایل اولیه سنجش را برای همگان بیان نمود. این امر زنجیره‌ای خواهد شد که یک سر طیف آن سنجش برای اهداف یادگیری است و در طرف دیگر این طیف، سنجش برای اهداف پاسخ‌گویی می‌باشد. لازم است دلایل سنجش در سطح کارکنان برای اهداف یادگیری باشد نه قضاوت، در حالی که در سطح شورای مدیره دلیل سنجش در ابتدا برای اهداف پاسخ‌گویی است.

۵.۴. مرتبط ساختن شاخص‌های عملکردی با تخصیص منابع

مدل زیر نشان‌دهنده ارتباط بین شاخص‌های عملکردی، استراتژی، یادگیری و پاسخ‌گویی با کل فرآیند مدیریت استراتژیک است که رد بیمارستان عمومی مشرق ایلت تورنتو استفاده شده است.

تصمیم‌گیری مستقیماً متأثر از پارامترهای نظام مدیریت استراتژیک و مترتب به عوامل موفقیت است. مدل کارت‌های امتیازی متوازن، الزامات سنجش عملکرد را منعکس می‌کند؛ با این حال این مدل همچنین مستقیماً به پیاده‌سازی اهداف و برنامه‌های اجرایی پاسخ‌گویی گره می‌خورد.

نظام مدیریت استراتژیک بیمارستان عمومی شرق ایالت تورنتو (صفحه ۶۰، Devitt و همکاران، سال ۲۰۰۵)



۶.۴. درس‌ها و آموخته‌ها - چالش‌ها

ارتباط برنامه‌های استراتژیک با نتایج و تغییرات قابل اندازه‌گیری در تخصیص منابع، یکی از چالش‌های جاری در نظام‌های مراقبت سلامتی شده است. برخی از چالش‌های این نظام ناشی از فقدان شاخص‌های پایدار، شناسایی و جمع‌آوری داده‌های نتیجه محور، اولویت‌های تغییرات پایدار، سبک پاسخده در مقابل سبک پیش فعالانه (متعامل) در مدیریت، تمرکز بر فعالیت‌های کوتاه مدت و فشارهای دیگر خارجی است. زمانی که مطالعه موردی حاضر بسیاری از این چالش‌ها را در بهره‌گیری از فرآیندهای نوآورانه و نظام‌مند/ ساختار یافته شناسایی کرد، گلوگاه‌هایی نیز در کارهایی که انجام می‌دادند، باقی می‌ماند. به عنوان مثال قابلیت دسترسی به موقع داده‌ها به منظور پشتیبانی از نیازهای اندازه‌گیری، باعث محدودیت در توانایی حرکت به سمت اقدام و پاسخ‌گویی در حوزه‌های شاخص‌های مالی، تسهیم بازار، تغییرات در تخصیص منابع در حوزه‌های شخصی و دلار/ پول‌های دریافتی برای تأمین مالی پژوهش‌ها می‌شود.

سنجش

شناسایی شاخص‌های مرتبط و به موقع برای هر اولویت و حصول اطمینان از این‌که داده‌ها برای سنجش استراتژی‌ها و اولویت‌های شناسایی شده، موجود و به موقع در دسترس هستند، بخشی از این چالش‌هاست. برای برخی شاخص‌ها، داده‌ها زمانی موجود بودند که یک شاخص جایگزین، استفاده از داده‌های موجود را می‌پذیرفت. صرف‌نظر از این‌که توسعه و ایجاد مجموعه‌ای از داده‌ها، برای بعضی شاخص‌ها لازم بودند.

گزارش‌دهی

سطوح مختلف سازمانی، نیاز به گوناگونی فواصل / وقفه‌های گزارش‌دهی و بازخورد، از دو بار در سال برای شورای مدیره تا ۳ تا ۴ بار در سال برای سطح حوزه / برنامه را بیان می‌دارد. حتی شاخص‌ها خودشان گوناگونی فواصل ایده‌آل گزارش‌دهی را ارائه

دادند. برای مثال بعضی شاخص‌ها اگر به صورت فصلی گزارش می‌شدند، خیلی معنی‌دار و به‌موقع بودند و دیگر شاخص‌ها در قالب گزارش‌های سالانه مرتبط‌تر بودند.

پاسخ‌گویی

چالش مهم دیگر برای دولت، پذیرش نظامی است که در برابر پاسخ‌گویی هر سطح (کارکنان، حوزه/ برنامه، مدیریت اجرایی، شورای مدیره و دولت) مسؤول باشد.

تخصیص منابع

همراه با برنامه‌های پیاده‌سازی و برنامه‌های اجرایی پاسخ‌گویی، فرآیندی برای مرتبط ساختن تخصیص منابع با نظام مدیریت استراتژیک لازم است.

۷.۴. درس‌ها و آموخته‌ها - موفقیت‌ها

یک اصل مهم برای نظام کارآ و اثربخش اطلاعات مبتنی بر عملکرد، تدوین استراتژی‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها در یک فرآیند پویا و مستمر است. برنامه استراتژیک و سنجش عملکرد باید در همه سطوح سازمانی مشهود باشند. هر سطح (دولت، مدیریت اجرایی، بخش‌ها/ حوزه‌ها یا برنامه‌ها، واحدها و افراد) مسؤولیتی برای اطمینان از پیاده‌سازی نظام مدیریت استراتژیک داشته و پاسخ‌گویی پیامدهای منتج شده می‌باشند. دولت مسؤول سیاست‌گذاری برای راهنمایی و هدایت توسعه استراتژی در سازمان‌های مراقبت‌های سلامتی و حصول اطمینان از این‌که سازمان‌ها، پاسخ-گویشان را ابراز می‌کنند، می‌باشند.

در این مطالعه موردی از یک برنامه سه ساله استفاده شده که پویاست و سالانه مورد بازنگری قرار می‌گیرد، به عنوان بخشی از چرخه برنامه‌ریزی بیش از دوره‌های

بازبینی سه ساله که در فواصل بلندتری به روز می‌شوند. این امر اطمینان ایجاد می‌کند که سازمان می‌تواند به تغییرات و چالش‌های جدید پاسخ‌گو باشد. این فرآیند برای همه سطوح نظام مرتبط و به موقع است. سازمان پس از گذشت سال اول در نظام جدید مدیریت استراتژیک، قادر به ارائه گزارش بهبود در بیش از نیمی از شاخص‌ها خواهد بود ضمن آن‌که در بسیاری از شاخص‌ها باید داده‌ها جمع‌آوری شوند تا بهبود مشخص شود. این موفقیت شامل دستیابی به ۱٪ مازاد/ رشد عملیاتی نشانه‌گذاری شده می‌شود.

سنجش

هر اولویت دارای حداقل یک شاخص عملکردی است که تعیین کننده پایه، اهداف حد واسطه/ نشانه و الگوهای رایج است. شاخص‌های توسعه مجموعه داده‌های جدید و رویکردهای نوآورانه به حصول داده‌های مورد نیاز به وسیله شاخص‌ها را هدایت می‌نماید.

گزارش‌دهی

پیشرفت در گزارش‌دهی دولتی مستلزم پیاده‌سازی نظام‌های اطلاعات مبتنی بر عملکرد در گستره وسیع‌تری است. بنیاد حسابرسی جامع کانادا CCAF-FCVI ، ۹ اصل کلیدی در مورد این‌که یک دولت چه گزارشی باید ارائه کند و چگونه، شناسایی کرده است:

- تمرکز ابعاد مهم گزارش‌دهی
- پیش‌بینی کردن و نگاه به آینده و در عین حال گذشته‌نگری

- شناسایی ریسک‌های مهم استراتژیک
- شناسایی و بحث در خصوص ملاحظات مهم تأثیرگذار بر ظرفیت
- شناسایی و بحث در خصوص هر یک از عوامل مهم دیگر
- یکپارچه‌سازی اطلاعات مالی و غیرمالی
- ارائه اطلاعات تطبیقی
- گزارش‌دهی پایه با اطلاعات کیفی و کمی منصفانه تفسیر و ارائه شده‌اند.
- شناسایی اصول و اساسی که گزارش‌دهی مطابق آن صورت گیرد.

پاسخ‌گویی

کارت‌های امتیازی متوازن به منظور شناسایی مسؤولیت‌ها، زمان‌بندی و موفقیت اقدامات لازم برای دستیابی به اهداف حدواسط/ نشانه‌ها مقبول واقع شدند. این موضوع پاسخ‌گویی را به تخصیص منابع و مسؤولیت را به برنامه استراتژیک مرتبط می‌سازد. پاسخ‌گویی به‌وسیله شاخص‌های عملکردی بیش از تقویت پیامدهای سازمانی، اجرا می‌شود.

تخصیص منابع

نتایج سیستمی از طریق تنظیم و مترتب نمودن برنامه‌های عملیاتی و فرآیندهای پایش به اولویت‌ها و شاخص‌های منعکس شده در برنامه استراتژیک حاصل می‌شوند. اکنون سازمان به تصمیم‌گیری برای تخصیص منابع با استفاده از یک فرآیند مبتنی بر شواهد از طریق مرتبط ساختن شاخص‌ها در برنامه استراتژیک با جستجوی عمده فرصت‌های اولویت‌دار برای بهبود شاخص‌ها، پاسخ‌گوست.

۸.۴. خلاصه

در ادبیات کانادا «یک رویکرد سنجش محور در رابطه با پاسخ‌گویی و مسؤولیت‌های سازمانی قابل دستیابی و ارزشمند است.»

۵. الگوهای ایالت اورگان

الگوهای اورگان در اواخر دهه ۱۹۸۰ بر خاسته است^۱. دولت ایالت اورگان با یک بحران جدی مواجه شد و فرماندار این ایالت (Neil Goldschmidt) ستادی متشکل از مدیران دولتی، بازرگانان و سایرین را به منظور توسعه استراتژی که این ایالت را به سوی آینده هدایت کند، تشکیل داد. در سال ۱۹۸۹ سندی به نام «اورگان می‌درخشد» منتشر شد. این سند ۳ هدف را طراحی کرده است:

سرمایه‌گذاری شهروندان ایالت اورگان برای تشکیل ستادی که در سال ۲۰۰۰ در سطح ایالات متحده آمریکا بهترین باشد و در سال ۲۱۰۰ در سطح جهانی برابری و رقابت کند.

حفظ محیط طبیعی اورگان و کیفیت زندگی un-congested به منظور جذب مردم و شرکتهایی که اقتصاد پیشرفته‌ای را هدایت می‌کنند.

شفاف‌سازی کسب و کار و زندگی فرهنگی در ایالت اورگان در سطح بین‌المللی به نحوی که شهروندان ایالت اورگان را به عنوان unusually adept در تجارت جهانی متمایز و معرفی کند.

این دیدگاه استراتژیک از سوی فرماندار و مهم‌ترین طرف‌های ذی‌نفع حمایت شده و یکی از الزامات اصلی هر نظام بودجه‌ریزی یا سنجش مبتنی بر عملکرد است:

1. http://www.cedworks.com/files/pdf/free/OB_Final_Report.pdf

این دیدگاه ارائه‌دهنده یک هدف شفاف است. بدون داشتن هدف برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت، این نظام تضمین و تثبیت نخواهد شد.

سند «اورگان می‌درخشد» با فعالیت‌هایی که در سال ۱۹۹۶ صورت گرفت به‌روز شد، همان زمانی که سند جدید، تاریخچه ابتکارات اولیه را بازنگری و مرور نمود. در همان حال، ایالت اورگان در یک موقعیت اقتصادی بسیار متفاوت، با مسائل اساسی متفاوت با ۷ سال گذشته‌اش قرار داشت. اقتصاد جهانی بسیار خوب پیش می‌رفت و تکنولوژی‌های پیشرفته (High Tech) در ایالات متحده که دارای مراکز توسعه ساخت‌افزایی و نرم‌افزاری است رو به گسترش بود. بنابراین مشکل یک بحران اقتصادی نبود. به عبارت دیگر پایش اهداف سال ۱۹۸۹ نشان‌دهنده مشکلات جدی دیگری بود. طی مطالعه‌ای که بر گزارشات الگوبرداری انجام شد:

... صراحتاً اخبار بد اغلب در داده‌های مرتبط با سلامت اجتماعی و جامعه اورگان بود. نشانه‌ها و علایمی از نقص و فقر: بی‌خانمانی، آمار جرایم عمومی، ایست قلبی جوانان، استفاده از داروهای غیرمجاز، سوء استفاده از کودکان، خانواده‌هایی که قادر به مراقبت از کودکان باشند، سوء استفاده از بزرگسالان، ازدحام جمعیت شهری، دسترسی به مسکن کم‌هزینه - همگی به نسبت بهبودهای قابل پیش‌بینی در یک دهه پیشرفت اقتصاد کلان، بدتر شده‌اند.

فرآیند مطالعه فوق مشکلاتی اساسی را نشان داد که در خلاصه داده‌های اقتصادی مشخص نبود. در نتیجه این مطالعه و نتایج آن، ستاد و سند «اورگان می‌درخشد» سه هدف جدید را مشخص کردند:

- مشاغل باکیفیت برای همه شهروندان اورگان
- جوامع ایمن، مراقب و شاغل
- محیط پایدار و سالم

فرماندار اورگان علاوه بر توسعه و انتشار چشم‌انداز در سال ۱۹۸۹، به دو گام مهم دیگر نیز توجه کرد: ایجاد شورای پیشرفت اورگان و مسؤول نمودن آن برای اندازه‌گیری پیشرفت در دستیابی به چشم‌انداز «اورگان می‌درخشد».

ریاست شورای پیشرفت اورگان بر عهده فرماندار است. این شورا یک "مؤسسه برنامه‌ریزی و نظارت دولتی مستقل" است که مسؤول مطابقت تمرکز سازمان‌ها بر دستیابی به اهداف کیفیت زندگی در چشم‌انداز استراتژیک ۲۰ ساله (اورگان می‌درخشد) می‌باشد.

این شورا متشکل از یک پانل تخصصی ۱۲ نفره به ریاست فرماندار و عضویت تعدادی از رهبران گروه‌های شهروندی است که منعکس کننده تنوع و توکیب سیاسی، اجتماعی و قومی دولت است.

شورای پیشرفت اورگان نمایندگان از بخش‌های دولتی، سیاسی، دانشگاهی و تجاری را انتخاب می‌کند تا نظریات و دیدگاه‌های مختلفی را جمع به پیشرفت اورگان گردآوری شود.

کادر استخدامی شورا بسیار کم است (۳ نفرسال - ۱.۷۵ نفرسال در ۲۰۰۵ - با اجازه هزینه‌ای معادل ۴۰۰.۰۰۰ دلار) که وظیفه سنجش و گزارش‌دهی پیشرفت در راستای اهداف مذکور را بر عهده دارند.

اصلی‌ترین مسؤولیت قانونی شورا، سیاست‌گذاری و مدیریت مجموعه‌ای از شاخص‌های مرتبط با سه هدف فوق است. بعد از سال‌ها مجموعه‌ای از شاخص‌ها طی مشورت با بخش عمومی و دولتی و انجام فعالیت‌های کارشناسی توسعه یافتند.

ایمینی عمومی

جرایم

کل جرایم گزارش شده به ازای هر ۱۰۰۰ شهروند اورگانی (جرایم فردی - جرایم دارایی - جرایم رفتاری)	۶۱ کل جرایم
بازداشت نوجوانان به ازای هر ۱۰۰۰ شهروند اورگانی در سال (جرایم فردی - جرایم دارایی)	۶۲ بازداشت نوجوانان

۶۳	حمل اسلحه توسط دانش‌آموزان	درصد دانش‌آموزانی که طی ۳۰ روز اخیر اسلحه حمل کرده‌اند
۶۴	تکرار جرم در بزرگسالان	درصد مجرمین بزرگسال آزاد که به دلیل یک جنایت جدید در ۳ سال اول آزادیشان محکوم به اعدام شده‌اند
۶۵	تکرار جرم در نوجوانان	درصد نوجوانانی که به دلیل جنایات جدید طی ۱۲ ماه پس از اولین جرم به دادگاه نوجوانان رفته‌اند.

گزارشات الگوبرداری ۲ سالانه منتشر می‌شود و نشان‌دهنده تصویری از پیشرفت در اورگان هستند. جدول فوق نمونه‌هایی از الگوهای رایج را ارائه می‌کند و نشان می‌دهد که بسیاری از الگوها بیش از یک شاخص را دربرمی‌گیرند. ۳ هدف اصلی به ۷ مجموعه شاخص تفکیک شده‌اند که جمعاً ۹۰ الگو را ارائه می‌کنند.

۱.۵. ارتباط با بودجه

نظام الگوها در اورگان مجموعه‌ای از اهداف دولتی و روشی دقیق برای ارزیابی پیشرفت را ارائه می‌کند. سپس این نظام از طریق الزام بخش‌های دولت در خصوص تأثیر برنامه‌ها بر الگوهای مختلف و نیز تعیین دستیابی به اهداف حدواسط/ نشانه‌ها در میان دوره‌ها، که به شورای پیشرفت گزارش می‌شود به فرآیند بودجه‌ریزی دولت مرتبط می‌گردد.

هر مؤسسه در ایالت اورگان، گزارش سالانه عملکرد پیشرفت منتشر می‌کند. هر مؤسسه از داده‌های کلیدی شاخص عملکرد به منظور توصیف پیشرفت مطابق با مأموریت و اهداف خود استفاده می‌کند. بسیاری از مؤسسات هم شاخص‌های دیگری برای مدیریت داخلی خود دارند. الگوهای اورگان شاخص‌های اجتماعی سطح بالایی هستند که نشان می‌دهند اورگان کلاً چطور کار می‌کند.

اگر مؤسسه‌ای هم‌راستای با الگوها فعالیت کند شاخص‌های عملکرد مؤسسه نشان‌دهنده موانع دستیابی به اهداف حدواسط/ نشانه‌های الگوی اورگان خواهد بود.

مؤسساتی هم که به الگوهای اورگان متصل نیستند شاخص‌های عملکردشان منحصراً با مأموریت و اهداف مؤسسه‌ای خودشان تنظیم شده است.

دولت ایالتی نیز با استفاده از الگوها، اولویت‌های بودجه‌ای و هزینه‌ای خود را تعیین می‌کند. نتیجه اینکه بین چشم‌انداز اجتماعی شورا برای اورگان و شاخص‌های انتخابی دولت ارتباط وجود دارد.

۲.۵. ملاحظات

الگوهای اورگان اجتماعی از رویکردهای بودجه‌ریزی بر مبنای هدف‌گذاری است. این مدل با چشم‌اندازی اجتماعی آغاز می‌شود که بسیار گسترده‌تر از چشم‌انداز دولت، به تنهایی است. این مدل دارای تعداد زیادی شاخص است که هر ساله پایش می‌شود و روند آن قابل تجزیه و تحلیل است. همچنین این مدل با برنامه‌های هزینه‌ای دولت نیز مرتبط می‌شود. واقعیت این است که این نظام توسط یک مؤسسه، آن هم مؤسسه‌ای اختصاصی مدیریت می‌شود و دارای منافع زیر است:

این مؤسسه یک فضای رسمی و اختصاصی برای این نظام است. در حالی که می‌شد توسعه آن را به هر مؤسسه‌ای داد، در حالی که آن مؤسسه می‌تواند اولویت‌های دیگری هم داشته باشد. این موضوع دلیل طول عمر نظام است.

به همین دلیل (طول عمر) تکامل یک نظام پیچیده از سنجش‌ها و ارتباطات مجاز می‌شود.

این نظام امکان مشارکت سازمان‌های تجاری و دانشگاه‌ها را نیز فراهم می‌کند.

۶. نتیجه‌گیری

نظام‌های اطلاعات مبتنی بر عملکرد زمانی نتیجه می‌دهند که جهشی از رویکرد "برنامه‌ریزی استراتژیک" به "نظام مدیریت استراتژیک" صورت پذیرد که در آن

مرتبط ساختن شاخص‌های عملکردی، استراتژی‌ها، فرصت‌های یادگیری، پاسخ‌گویی و مسؤولیت‌پذیری، عوامل اصلی موفقیت در آن نظام هستند.

یک نظام موفق و پایدار، مبتنی بر تمرکز استراتژیک و پویاست که هدایتگر فرآیند سنجش، گزارش‌دهی، پاسخ‌گویی، تخصیص منابع و تصمیم‌گیری‌های سازمان باشد.

سنجش عملکرد مقدر نیست مگر با برخورداری از نظامی برنامه‌ریزانه که در آن هدف‌گذاری بر مبنای تعامل با محیط داخلی و خارجی است و فرآیند تخصیص منابع مدیریتی براساس برنامه و عملکرد مرتبط با آن.