

## بنام خدا

### ارائه الگوی مناسب برای مدیریت عملکرد در بخش دولتی

علالدین رفیع زاده

#### ۱- چکیده

این مقاله خلاصه بخشی از مطالعه انجام شده (مطالعه تطبیقی) در خصوص استقرار نظام مدیریت عملکرد در کشورها، سازمان ها و موسسات می باشد. در این رابطه ۱۸ کشور با در نظر گرفتن معیارهایی (از قبیل اهداف سطوح استقرار، نحوه اجرا، معیارهای ارزیابی و ...) مورد مطالعه قرار گرفته و سعی شده است به نکات و ویژگی های مهم نظام مدیریت عملکرد در کشورهای مورد مطالعه اشاره گردد. به طوریکه ابتدا ضمن ارائه تعریفی برای مدیریت عملکرد و برخی از الگوهای استفاده شده در تعدادی از کشورها نتیجه مطالعه در قالب جداولی با توجه به معیارهای تعیین شده ارائه شده و در انتها چارچوب پیشنهادی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه های اجرایی کشور (موضوع فصل ۱۱ قانون مدیریت خدمات کشوری) به طور اجمالی معرفی می گردد.

#### ۲- کلید واژه

مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد و مطالعه تطبیقی

#### ۳- مقدمه

امروزه عملکرد و ارزیابی آن یکی از بحث های اصلی در سازمان ها به شمار می رود برای اینکه یک سازمان عملکرد خوبی داشته باشد بایستی عملکرد آن از حیث سازمان، مدیران و کارکنان به دقت مورد ارزیابی قرار گیرند. به بیان دیگر نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از فرایندهای مدیریتی، نقش برجسته ای در کمک به تحقق اهداف و مأموریت های سازمان دارد. این امر در حوزه مدیریت دولتی که آحاد جامعه از رفتار و الگوهای آن متأثر می شوند اهمیت مضاعف می یابد.

در همین رابطه اقدام های مناسبی نیز در کشور صورت گرفته است به طوری که در سال های اخیر چشم انداز بیست ساله نظام ترسیم و به تصویب مراجع ذیصلاح رسیده و همواره مورد تاکید مسئولین بوده و مجموعه سازمان ها و نهادهای تصمیم گیر و اجرایی کشور تحقق آن را هدف خود قرار داده اند، لذا این امر علاوه بر برنامه ریزی، لزوم ارزیابی و پایش نظام مند در سطوح و حوزه های مختلف را با نگرش سیستمی برای بررسی میزان تحقق اهداف و انتظارات پیش بینی شده در سند چشم انداز دو چندان نموده است. در همین رابطه و با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و نیز، خلاء نظام ارزیابی عملکرد در حوزه مدیریت اجرایی کشور، هیأت دولت طی مصوبه شماره ۴۶۶۲/ت/۲۷۷۰۱ هـ مورخ ۱۳۸۱/۱۰/۲۸ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور سابق را مکلف نمود تا با همکاری دستگاه های اجرایی کشور هر سال اقدام به ارزیابی عملکرد وزارتخانه ها، سازمان ها، شرکت ها و مؤسسات اجرایی نموده و علاوه بر تهیه گزارش جامع از عملکرد دستگاه ها، نقاط ضعف و قوت عملکرد آن ها را شناسایی نماید و با ارائه راهنمایی و راه کارهای مناسب موجبات بهبود عملکرد و افزایش بهره وری و نهایتاً کارآمدی دستگاه را فراهم نماید. علاوه بر مصوبه فوق مواد ۱۴۲، ۱۵۷ و ۱۵۸ قانون برنامه چهارم توسعه نیز به این موضوع تاکید شده است.

با تصویب و ابلاغ قانون مدیریت خدمات کشوری فصل یازدهم (مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳) این قانون، استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه های اجرایی کشور را تکلیف کرده است. این موضوع به صورت قانون و وظیفه اصلی دستگاه ها قرار گرفته و از این حیث دارای اهمیت ویژه ای می باشد. بطوریکه مطابق ماده ۸۱ این قانون، دستگاه های اجرایی مکلف به استقرار نظام مدیریت عملکرد

---

۱ دستگاه های اجرایی مکلفند بر اساس آیین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره وری را در واحدهای خود به مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش های نوبه ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند

هستند. ماده<sup>۱</sup> ۸۲ سازمان را موظف به نظارت بر نحوه استقرار این نظام در دستگاه های اجرایی کرده است و در نهایت ماده<sup>۲</sup> ۸۳ اشاره به ارزیابی استراتژیک کشور می باشد. (رونق: ۱۳۸۶)

این مقاله تلاش دارد تا با ارائه تصویری از مدیریت عملکرد در دیگر کشورها با توجه به اهداف، سطح استقرار، معیارهای مورد استفاده و ... (به صورت تطبیقی) چارچوبی را برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه های اجرایی کشور ارائه نماید.

#### ۴- تعریف مدیریت عملکرد<sup>۳</sup>

رویکردی است سیستماتیک که از طریق فرایند تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش و ارزیابی عملکرد، جمع آوری و تحلیل داده های عملکرد و بکارگیری این داده ها به بهبود عملکرد سازمان منجر می شود. (ORISE<sup>۴</sup>: ۲۰۰۱) در تعریفی دیگر (سلطانی: ۱۳۸۶) مدیریت عملکرد را می توان چنین تعریف کرد: «فرآیندی که سازمان را قادر می سازد تا به گونه ای قابل پیش بینی به ارزش آفرینی پایدار کمک کند.» فرآیند مدیریت عملکرد در تراز جهانی عناصری همچون راهبردسازی، هدف گذاری، بودجه بندی، سنجش عملکرد، بازنگری عملکرد و شیوه های پرداخت انگیزشی را در سطح ممتاز در بر دارد. این فرآیندهای فرعی به شکلی ساده در هم می آمیزند تا شفافیت اطلاعات لازم برای رسیدن به تراز جهانی و پایداری در این تراز را پدید آورند اکنون هر یک از عناصر این فرآیند را بررسی می کنیم:

---

۱ سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد را در سطح کلیه دستگاه های اجرایی پیگیری و نظارت نموده و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاه های اجرایی و ارزشیابی آنها در ابعاد شاخص های اختصاصی و عمومی و نحوه اجراء احکام این قانون را بر اساس آیین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می رسد، تهیه و به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

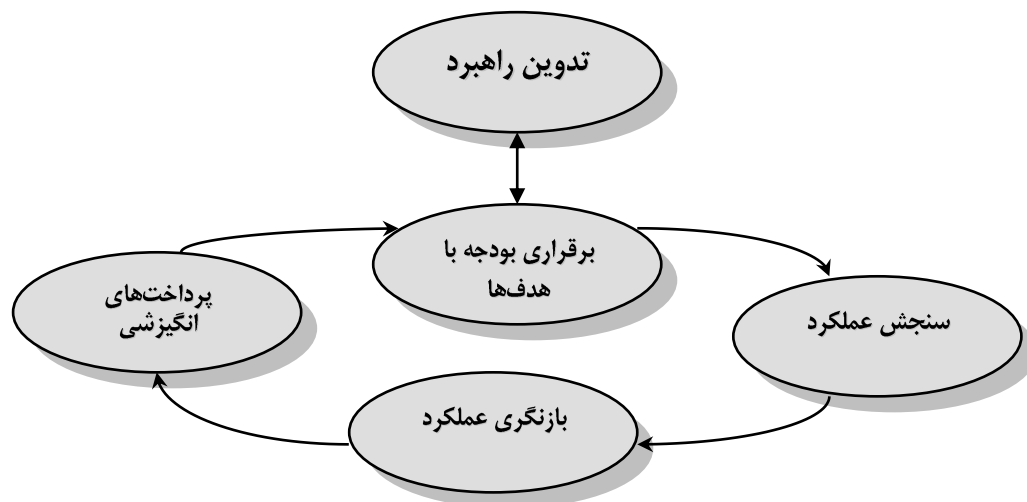
۲ سازمان موظف است هر ساله براساس شاخص های بین المللی و گزارش های دریاقتی از دستگاه های ذیربط، پس از انطباق با چشم انداز ابلاغی، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین و گزارش لازم را به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید و از نتایج آن در تدوین راهبردهای برنامه های توسعه استفاده نماید.

<sup>۳</sup>Performance management

۴ موسسه علوم و آموزش عالی اوکریج ORISE مرکزی است که به دپارتمان انرژی آمریکا وابسته بوده و به همراه تعدادی از دانشگاه ها وظیفه حمایت علمی از برنامه های اجرایی دپارتمان را به عهده دارد و مدت ۶۰ سال است که در این زمینه فعالیت می کند (Oak ridge Institute for science and Education)

- تدوین راهبرد: این فرآیند به هدف‌های راهبردی و طرح‌های عملی روشن برای بهبود سنجش‌پذیر عملکرد منجر می‌شود. هدف‌ها و طرح‌ها بر درک کامل عوامل ارزشی پیش‌برنده که در پی دستیابی به برتری رقابتی هستند، استوارند.

شکل شماره ۱ عناصر مدیریت عملکرد



- بودجه ریزی/ هدف گذاری: این فرآیند به طرح‌های عملیاتی روشن برای بهبود عوامل اصلی پیش‌برنده ارزش، مصرف منابع و برقراری هدف‌های مالی برای سال آتی می‌انجامد
- سنجش عملکرد: این فرآیند، داده‌ها و اطلاعات را گردآوری، پردازش (و ترکیب یا تجمیع) و توزیع می‌کند تا سایر فرآیندهای فرعی به طور مؤثر به کار گرفته شوند. مسائل تجاری‌ای که سازمان‌ها را بر آن می‌دارند تا فرآیند مدیریت عملکرد را بهبود بخشند، کیفیت اطلاعات مدیریت و گزارش‌های مدیریتی هستند.
- بازنگری عملکرد: این فرآیند به طور ادواری عملکرد واقعی، هدف‌ها و پیش‌بینی‌ها را بازنگری می‌کند تا اطمینان بدهد که اقدامات به موقع و بازدارنده برای حفظ مؤسسه در مسیر اصلی خود صورت می‌گیرد.
- پرداخت‌های انگیزشی: این فرآیند اقدامات راهبردی و عملیاتی برای پیش‌بندهای اصلی ارزش را به هم می‌پیوندد، به گونه‌ای که در توازن با سیاست‌های حقوق و دستمزد و مزایا قرار گیرد.

## ۵- گفتاری در خصوص مطالعه تطبیقی، فرهنگ و مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه

به کارگیری روش مطالعه تطبیقی دارای برداشت های متفاوتی است. سالمین ولتینن (۱۹۸۲) روش تطبیقی را اینگونه تعریف می‌نماید: «بررسی مشابهت ها و تفاوت ها در جوامع و نظام های بشری». محققان دیگر نیز این تعریف را پذیرفته‌اند و ادعا کرده اند که مطالعه تطبیقی مقایسه ای است به منظور جامع نگری، توضیح و تفسیر پدیده ها (Przeworski: ۱۹۸۷).

طبق نظر سارتوری (۱۹۹۱) مهم است به این حقیقت توجه شود که «مقایسه همان کنترل است». علاوه بر این، مقایسه به منظور جستجوی شواهد تأکید کننده یا رد کننده یا دقت تعمیم های خاص که در موارد مختلف به کار گرفته می‌شود، می‌تواند باشد.

از گذشته سازمان های بخش خصوصی در کشورهای در حال توسعه و اخیراً سازمان های دولتی، تلاش، دقت و سرمایه‌گذاریهای زیادی را برای استفاده از تجارب کشورهای توسعه یافته در اروپا و آمریکای شمالی در این زمینه انجام داده اند. بنابراین از یک طرف تجارب نشان داده است که مدیریت ضعیف، بروکراسی های ناکارآمد و بهره‌وری پایین در سطوح مختلف دامن‌گیر بسیاری از سازمان ها در کشورهای در حال توسعه است؛ از طرف دیگر کشورهای در حال توسعه امیدوار هستند که این سرمایه‌گذاری باعث افزایش اثربخشی آنها شده و راه را برای ورود آنها به بازارهای جهانی هموار نمایند. اما در این زمینه چند سؤال اساسی وجود دارد:

الف- آیا نحوه مدیریت منابع انسانی با وجود فرهنگ اجتماعی خاص در کشورهای توسعه یافته می‌تواند در کشورهای در حال توسعه با فرهنگی متفاوت مورد استفاده قرار بگیرد؟

ب- از آنجا که فطرت هر آدمی اساس تفاوت های فرهنگی افراد هستند و با موضوع استفاده از نحوه مدیریت کشورهای دیگر تفاوت دارد، آیا بکارگیری مدیریت عملکرد در کشورهای توسعه یافته صرفاً کاربرد فرهنگی دارد؟

ج- با فرض اینکه جواب سؤال دوم مثبت باشد ویژگی‌های اصلی فرهنگ کاری که باعث می‌شود کشورهای در حال توسعه بتوانند از تجربه کشورهای توسعه یافته استفاده نمایند، کدامند؟ و چه ویژگی‌هایی بازدارنده تلقی می‌شوند؟

د- و بالاخره مدیران با چه راهبردهای ویژه‌ای می‌توانند با استفاده از فرهنگ‌های تسهیل‌کننده بر فرهنگ‌های بازدارنده غلبه نموده و زمینه استفاده از تجارب کشورهای توسعه یافته را فراهم آورند و تکنیک‌های موجود در این زمینه کدامند؟

در واقع این سؤال‌ها اساساً موضوع جایگاه و فرهنگ در مدیریت و جایگزین کردن نحوه مدیریت که مختص کشورهای غربی است در کشورهای در حال توسعه را بیان می‌کند و آیا نتایج به دست آمده همان نتایج خواهد بود که در کشورهای توسعه یافته به دست آمده است؟ برای پاسخگویی به سؤالات فوق ابتدا به نقش فرهنگ در بکارگیری مدیریت عملکرد می‌پردازیم:

نقش فرهنگ در بکارگیری تجربه کشورهای توسعه یافته در کشورهای در حال توسعه در زمینه مدیریت عملکرد و تفاوت‌های فرهنگی بین کشورهای توسعه یافته با کشورهای در حال توسعه مثل هند در مفهوم سازمانی توسط هاف استند (۱۹۸۰) بیان شده است که عبارتند از:

- فاصله قدرت

- پرهیز از عدم اطمینان

- فردگرایی

- مردسالاری و زن سالاری

ابعاد فوق توسط کاننگو و جاگر (۱۹۹۰) مورد مطالعه قرار گرفت ویژگی‌های محیط اجتماعی- فرهنگی کشورهای توسعه یافته با کشورهای در حال توسعه را نیز مورد بررسی قرار دادند که آیا این کشورها دارای فردگرایی و فاصله قدرت کمتری دارند یا خیر. گلن (۱۹۸۱) برای مقایسه کشورهای در حال توسعه با کشورهای توسعه یافته یک بعد دیگری با عنوان "تفکر انتزاعی در مقابل تفکر مبتنی بر پرهیاهو"<sup>۱</sup> که بوسیله کدیا و باگت (۱۹۸۸) پیشنهاد شده بود سودمند تشخیص

---

<sup>۱</sup> Abstractive versus associative thinking

دادند بر طبق نظر ایندو در فرهنگ پرهیا هو ( مشارکت‌پذیر) تمام ارتباطات و پیشنهادات حتی اگر منطقی هم نباشد دریافت شده و مورد توجه قرار می‌گیرد در حالیکه در فرهنگ تجریدی تفکر منطقی یک تفکر مسلط در تصمیم‌گیری‌هاست. کشورهای توسعه یافته معمولاً دارای فرهنگ تجریدی نسبتاً بالا و فرهنگ مشارکت‌پذیر نسبتاً پایینی دارند. هر یک از پنج بعد فرهنگی اشاره شده در بالا مجموعه عقاید اساسی و مفروضات افراد هستند که وقتی وارد سازمان می‌شوند آنها را به کار می‌گیرند. این باورهای اعضای سازمان هستند که فرهنگ را تشکیل می‌دهند به عنوان تسهیل کننده یا بازدارنده در استفاده از فرهنگ‌های دیگر عمل می‌کنند. بنابراین به طور کلی روش‌های استفاده شده در کشورهای غربی به طور کامل نمی‌تواند از طرف کشورهای در حال توسعه مورد استفاده قرار بگیرد بلکه آنها صرفاً می‌توانند از تجربیات آنها به عنوان تمرین استفاده نمایند. لذا کشورهای در حال توسعه برای اینکه بتوانند از تجربیات کشورهای دیگر در زمینه استقرار مدیریت عملکرد استفاده نمایند بایستی به دو نکته توجه نمایند. اول اینکه استراتژی‌های ویژه‌ای برای غلبه بر موانع استفاده از تجربیات دیگر کشورها به عنوان یک فرهنگ درونی در داخل سازمان‌ها تدوین کنند دوم اینکه این کشورها نیاز به تلاش برای پرورش سبک رهبری را در سازمان دارند که در آن به یک سری استراتژی‌های ویژه برای تفویض اختیار توجه شده باشد. تا از طریق آن زمینه‌های لازم برای طراحی و استقرار مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه فراهم‌گردد.

به گفته اندرسون (۱۹۹۹)، جوشی (۲۰۰۱) و واورو (۲۰۰۴) در کشورهای در حال توسعه رشد مناسبی در زمینه ادبیات مربوط به مدیریت نوین، سیستم اطلاعات و کنترل مدیریت صورت گرفته است این رشد بیشتر با تأکید بر حسابداری مدیریت و همچنین تأکید بر مدیریت دولتی نوین<sup>۱</sup> (NPM) بوده است اما بر اعتقاد پولیدانو (۱۹۹۹)، موتیا (۲۰۰۰)، اسکاتر (۲۰۰۲) و مک کورک (۲۰۰۲) با وجود این مطالعات و پیشرفت کشورهای در حال توسعه در زمینه ادبیات علمی و حرفه‌ای مدیریت عملکرد و دشواری‌های ویژه در اجرای این نظام در کشورهای در حال

---

<sup>۱</sup> New Public management

توسعه وجود دارد. با وجود عمومیت یافتن مدل کارت امتیاز متوازن (BSC) و تغییرات ایجاد شده در آن توسط کشورهای آسیایی اما هنوز به این مدل به عنوان یک مفهوم قابل توسعه در کشورهای در حال توسعه نگریسته می‌شود.

در انتهای دهه دوم قرن بیستم بسیاری از کشورهای در حال توسعه تصمیم گرفتند تحولات اساسی را در جهت حرکت به سمت بازار شروع نمایند و این تغییرات از طرف سازمان‌های بین‌المللی مورد حمایت قرار گرفت. مانند بانک جهانی که کمک‌های فراوانی را در جهت تأمین بودجه به دولت‌هایی که تغییرات بنیادی را در بخش اقتصادی (از قبیل تجارت آزاد، رقابت و خصوصی سازی) دنبال می‌کند اعطاء می‌کرد. این حرکت به سمت اقتصاد مبتنی بر بازار، نیازمند ایجاد تغییرات در جهت نوسازی سیستم‌های اطلاعات و کنترل مدیریت داشت. به اعتقاد کافمن (۱۹۹۹) این تغییرات بسیار ضروری بود برای اینکه تحقیقات نشان داد که یک رابطه مستقیمی بین اثربخشی بخش دولتی با افزایش درآمد سرانه، سوادآموزی بزرگسالان و کاهش مرگ و میر کودکان دارد. بنابراین کشورهای در حال توسعه شروع به توسعه مدیریت دولتی نوین با عناصر زیر کردند:

- بکارگیری تفویض اختیار همراه با انعطاف‌پذیری
- توسعه رقابت‌پذیری و حق انتخاب
- فراهم آوردن امکان پاسخگویی
- ایجاد روحیه عملکردگرایی
- مشتری مداری
- تمرکز بر کارایی

با این توصیف بسیاری از کشورهای در حال توسعه عملاً این اصول NPM را قبول داشته و به طور قابل ملاحظه‌ای شروع به خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی خود برای رسیدن به این اهداف کردند. در این راستا برای ارزیابی میزان تحقق این اهداف بسیاری از کشورها شروع به بکارگیری استقرار مدیریت عملکرد نمودند. اما رویکرد اصلی در استفاده از مدیریت عملکرد



ارزیابی عملکرد کارکنان بود. لیکن این اقدام با موفقیت همراه نبود به دلیل اینکه در این سیستم (سیستم مدیریت عملکرد) ارتقاء بایستی بر مبنای ارشدیت صورت می‌گرفت در حالیکه در بسیاری از کشورهایی در حال توسعه ارتقاء بیشتر بر اساس روابط صورت می‌گیرد نه بر اساس ارزیابی بر مبنای ارشدیت. اما به هر صورت تلاش‌هایی در جهت استفاده از اهداف عملکردی و اتصال آن به نتایج مورد نظر صورت گرفت.

## ۶- رویکردها و چارچوب‌های مورد استفاده در برخی کشورها

در مطالعه حاضر مدیریت عملکرد در هجده کشور مورد بررسی قرار گرفته است. هر یک از کشورها با استفاده از مبانی موجود در این زمینه چارچوبی را در نظر گرفته‌اند که به عنوان مبنای عملی و اجرایی تعیین‌کننده خطوط راهنما در اجرا می‌باشند. در ادامه به چند مورد که از جامعیت و قابلیت اجرایی مناسبی برخوردار بودند اشاره می‌گردد.

### ۶-۱- چارچوب مدل مدیریت عملکرد استرالیا

مدیریت عملکرد در این کشور به عنوان یک ابزار ضروری در بخش دولتی برای بهبود عملکرد به حساب می‌آید. اعتقاد بر این است که این وسیله (مدیریت عملکرد) ابزاری برای بهبود عملکرد سازمانی است که در نتیجه از طریق بهبود عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمان حاصل می‌شود و نکته مهم این است که در این کشور مدیریت عملکرد به عنوان یک وسیله عارضه‌یابی (شناخت) سازمان محسوب شده و از آن به عنوان وسیله‌ای برای پاداش‌دهی نیز استفاده می‌شود. در این کشور برای استقرار مدیریت عملکرد در بخش دولتی مدلی با در نظر گرفتن عوامل محیطی شکل داده شده است که در این مدل متغیرهای محیطی به عنوان عوامل کلیدی در نظر گرفته شده است. برای مشروعیت بخشیدن به این مدل از وزرا و سازمان‌های و همچنین کمیسیون مشاوره مدیریت<sup>۱</sup> این کشور در قالب چک‌لیستی نظر خواهی به عمل آمده است.

۱ - کمیسیونی است که از سال ۱۹۹۹ تشکیل شده است و در زمینه موضوعات مدیریت خدمات دولتی به دولت نظر مشورتی ارائه می‌دهد. (management advisory committee)

گزارش حاصل از اجرای این مدل برای مدیران اجرایی و همچنین مدیران منابع انسانی این امکان را فراهم می‌نماید تا از میزان موفقیت خود آگاه شده و با توجه به نقاط ضعف استخراج شده اقدام اصلاحی در جهت بهبود سازمان را فراهم نماید.

مدیریت عملکرد در بخش دولتی استرالیا عبارتست از استفاده از فعالیت‌ها و استراتژی‌های مرتبط برای بهبود عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمان که با تحقق اهداف سازمانی زمینه‌های لازم برای تحقق اهداف کلان دولت را فراهم می‌نماید. اعمال مدیریت عملکرد مؤثر یک چارچوب تعامل را نیاز داشت که ارتباط نزدیکی بین سازمان کار، افراد و عملکرد ایجاد نماید. که می‌تواند در برگیرنده عوامل زیر باشد:

- تعریف اهداف عملکردی ( که می‌تواند شامل: وظایف، نتایج، رفتار سیستم‌های مبتنی بر ارزش و یا ترکیبی اینها باشد) و ارتباط آنها با برنامه‌های سازمان

- ارزیابی عملکرد به صورت ادواری از افراد یا تیم‌ها در راستای دستیابی به اهداف

- اخذ بازخورد از ارزیابی

- ارزیابی و ارایه پاداش بر مبنای عملکرد شامل پرداخت بر مبنای عملکرد، افزایش تصاعدي

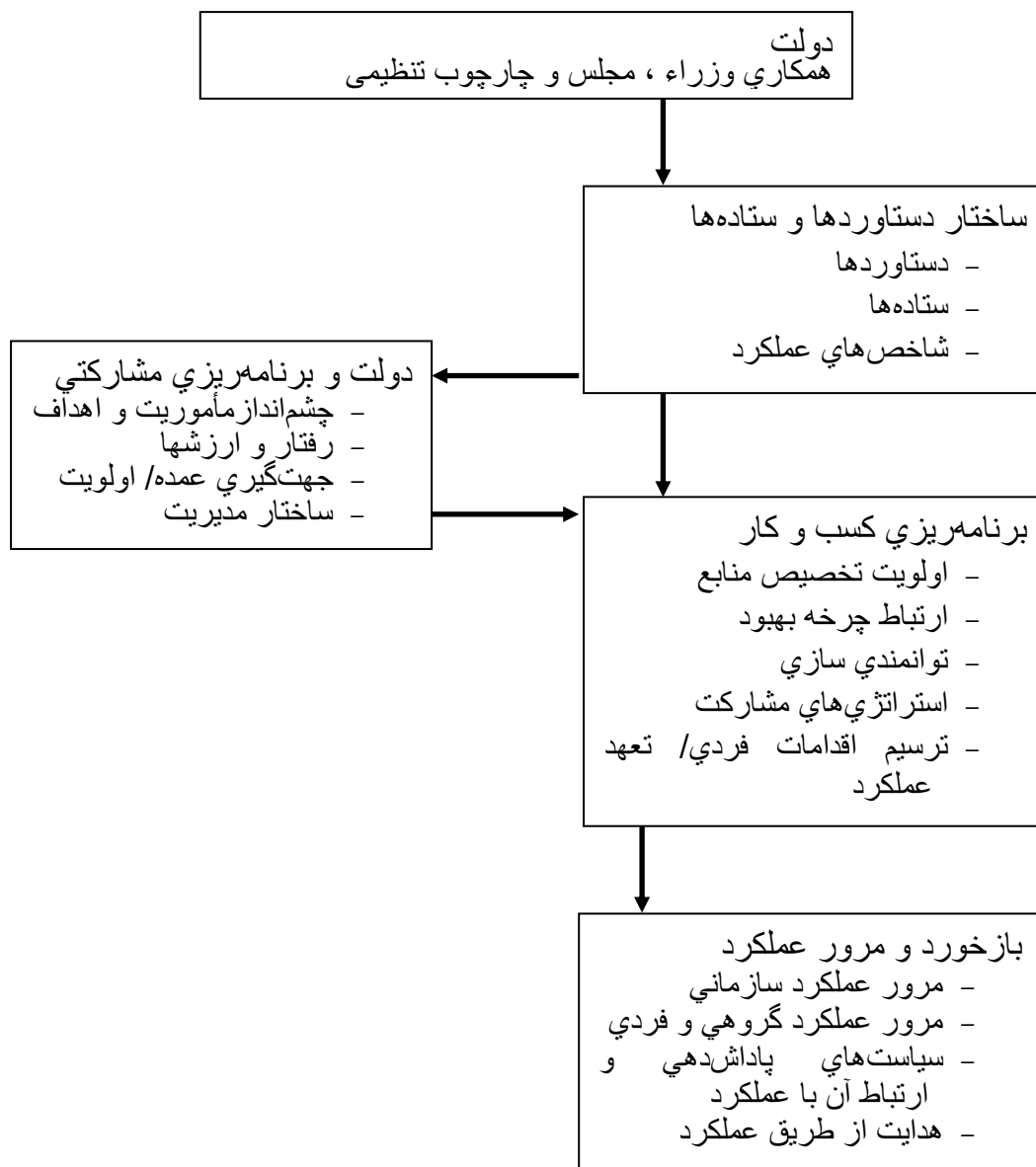
حقوق بر مبنای عملکرد و یا سیستم‌های پاداش غیرمادی

- توسعه منابع انسانی و گروه‌ها در جهت افزایش ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها

- مشاوره و جایگزین کردن اقدام‌های مناسب برای دستیابی به اهداف

- ایجاد ارتباط بین توسعه ظرفیت‌ها و ارزیابی عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمان

شکل شماره ۲ چارچوب نظام مدیریت عملکرد در استرالیا



اعتقاد بر این است که مدیریت عملکرد مؤثر افراد و گروه‌ها را قادر می‌سازد تا اهداف سازمان را بهتر درک کرده و تعیین کنند که چگونه می‌توان از طریق بهبود نتایج و عملکرد فردی و گروهی در جهت تحقق اهداف ترسیم شده در بخش دولتی تلاش نمایند.

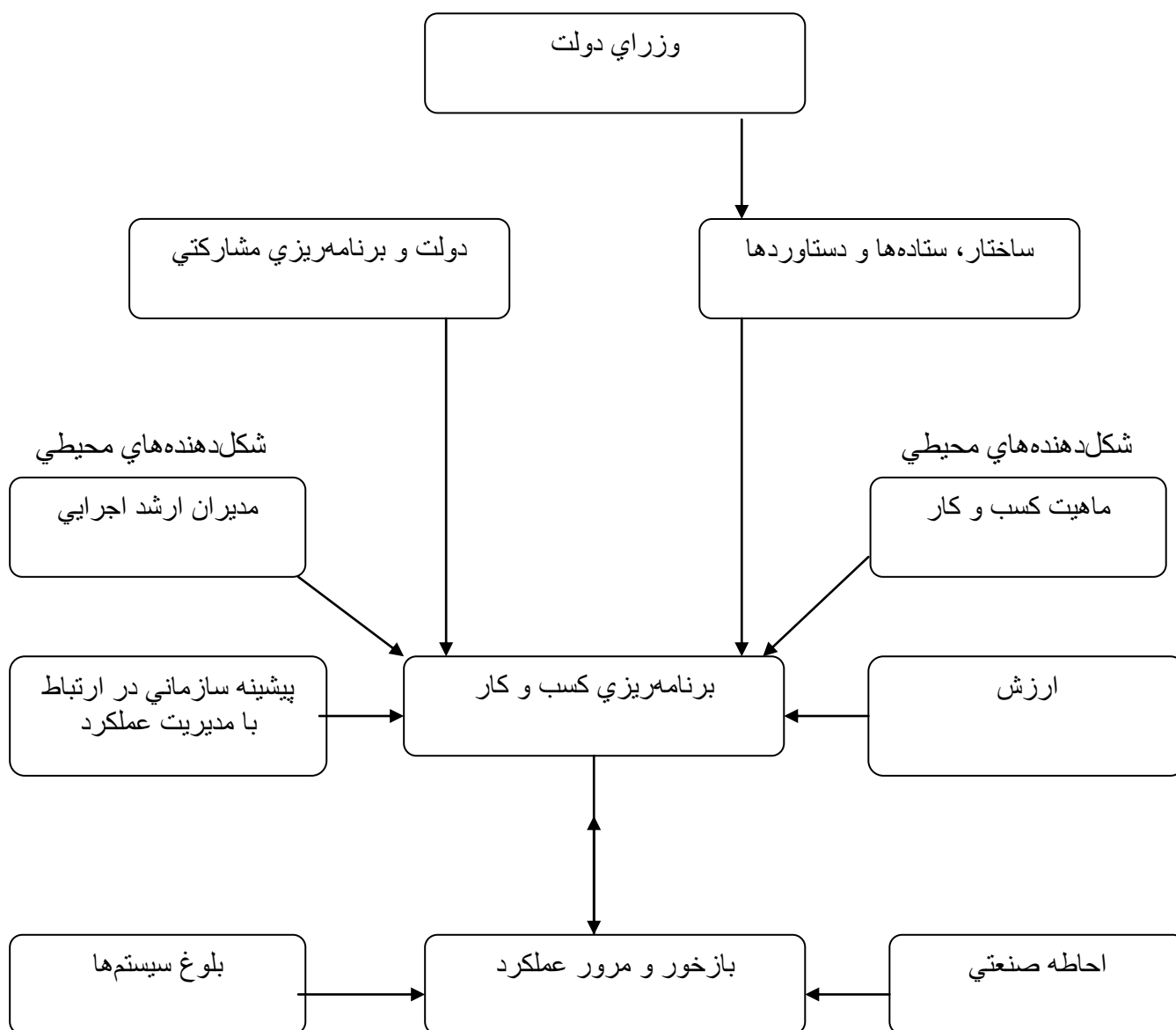
یکپارچگی و تعامل کارکنان عملکرد و برنامه با اهداف سازمانی و همچنین توسعه و بهبود توانایی افراد (کارکنان) و سازمان زمینه‌هایی لازم را برای بهبود سازمان فراهم می‌نماید بنابراین در فرآیند ارزیابی عملکرد بایستی در مرحله اول استانداردها و انتظارات در هر یک از بخش‌های ذکر شده

مشخص شده و ارزیابی بر مبنای آن استوار گردد. ارزیابی عملکرد و اخذ بازخورد از آن به کارکنان، این امکان را فراهم می‌کند که بدانند چه کارهایی به بهترین نحو انجام شده، چه بخش‌هایی نیازمند توسعه است و چگونه می‌توان عملکرد را بهبود داد.

نکات اساسی مطرح در این مدل عبارتند از:

یک سری عوامل محیطی هستند که در شکل‌گیری مدیریت عملکرد در کشور استرالیا بر یک سازمان تأثیر بسیار زیادی دارند. که این عوامل در شکل زیر نشان داده شده است.

شکل شماره ۳ شکل‌دهنده‌های محیطی مدیریت عملکرد در استرالیا



در اغلب موارد ماهیت سیستم‌های مدیریت عملکرد قابل تشخیص هستند بنابراین یک سازمان می‌تواند پیش‌بینی بکند که در مقایسه با این عوامل در کجا قرار دارد همانطور که در شکل ملاحظه می‌شود یک مدیر ارشد اجرایی یکی از شکل‌دهنده‌های کلیدی در اجرای مدیریت عملکرد می‌باشد. نقش مدیران ارشد اجرایی هم در بحث سرعت و هم در بحث سبک مدیریت عملکرد مطرح می‌باشد. در واقع مدیران ارشد اجرایی چشم‌انداز سازمان را شکل داده و برای تحقق آن مدیریت عملکرد را مستقر می‌نمایند. به طور کلی، تعهد، چسبندگی و سبک مدیریت مدیران ارشد اجرایی نقش بسیار مهمی را در این زمینه ایفا می‌کند.

ماهیت کسب و کار یکی دیگر از شکل‌دهنده‌های محیطی می‌باشد به نظر می‌رسد تصمیم‌های مدیریت عملکرد به تناسب ماهیت کسب و کار یک سازمان متفاوت باشد در این زمینه توجه به موارد زیر خالی از لطف نیست:

- توجه به نتایج عملکردی بجای رویه‌ها و فرآیندها

- قابلیت اندازه‌گیری خروجی‌ها

- بویژه توسعه رفتارها و مهارت‌های کارکنان توسط مدیران

توجه به پیشینه سازمان در زمینه مدیریت عملکرد نیز به عنوان یکی از شکل‌دهنده‌های اصلی بایستی مورد توجه قرار بگیرد. قطعاً سازمان‌ها به وسیله تجارب قبلیشان می‌توانند در این زمینه بسیار خلاقانه عمل نمایند. شاید اجرای نامنظم ارزیابی عملکرد در گذشته و اثربخشی پایین در این زمینه انگیزه لازم را برای استقرار مدیریت عملکرد برای بهبود اثربخشی مهم و قابل توجه باشد.

سازمان‌هایی که برای ارتباطات داخلی سازمان خود سیستم‌های مورد نیاز را تعبیه می‌کنند امکان تحلیل داده‌ها و اخذ بازخوردهای لازم و به موقع را فراهم آورده و استقرار مدیریت عملکرد را تسهیل می‌نماید به همین دلیل میزان موفقیت سازمان‌ها در استقرار سیستم‌های مورد نیاز و به اصطلاح رسیدن به بلوغ سیستم‌ها به عنوان یکی از شکل‌دهنده‌های محیطی در نظر گرفته شده است.

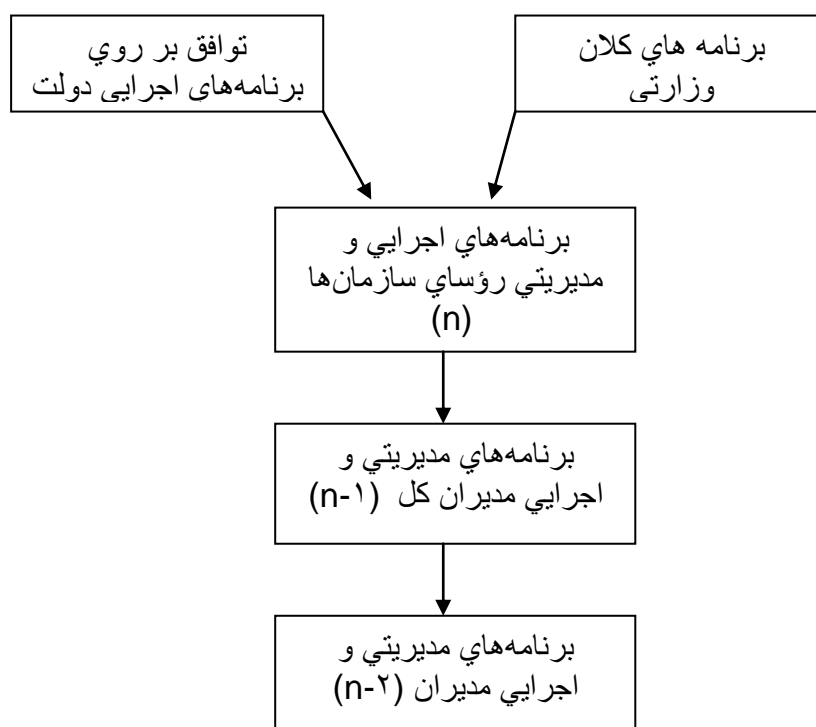
ماهیت و بافت صنعتی نیز به دلیل تأثیرگذاری در بکارگیری تکنولوژی‌های متعدد در سازمان به عنوان یکی دیگر از شکل‌دهنده‌های محیطی در نظر گرفته شده است. و مهم‌تر از همه داشتن یک فرهنگ ارزشی قوی در سازمان می‌تواند نقش به‌سزایی را در بکارگیری مدیریت عملکرد در سازمان ایجاد می‌نماید. بنابراین برخی سازمان‌ها این عامل را مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در بین دیگر شکل‌دهنده‌های محیطی در نظر می‌گیرند.

## ۶-۲- سیستم مدیریت عملکرد در بلژیک

مدیران ارشد نظام اداری این کشور بایستی از اهداف کلان دولت که در قالب یک سیستم مدیریت عملکرد طراحی شده است تبعیت نمایند. رؤسا و مدیران اجرایی سازمان‌ها و بخش‌ها بایستی برنامه‌های عملیاتی را با توجه به رویه‌های تنظیم شده به نحو مطلوبی اجرا نمایند. در واقع آنها مسئول دستیابی به اهداف و برنامه‌های تحت مدیریت خود که برگرفته از برنامه‌های استراتژیک می‌باشند، هستند.

شکل زیر نشان می‌دهد که چگونه اهداف عملکردی، توسعه یافته و به بخش‌های پایین منتقل می‌شود.

شکل شماره ۴ چارچوب مدیریت عملکرد در بلژیک



يك توافق و هماهنگي بين كاركنان سطوح پايين ، سازمان هاي مختلف و وزارتخانه‌ها وجود دارد كه تأثير بسيار مهمي در تحقق برنامه‌هاي مديرיתי و اجرايي در سطوح مختلف داشته و اثربخشي آن را نيز تضمين مي‌نمايد.

### ۳-۶- سيستم مديريت عملکرد در برزيل

كشور برزيل در سال ۱۹۹۹ در قالب بخشي از برنامه اصلاحات اداري خود يك برنامه جديد چند محوري را كه تمام اهداف دولت را در ۴۰۰ برنامه تقسيم بندي كرده بود، طرح‌ريزي كرد. كه اين برنامه‌ها را مي‌توان بصورت بخشي و وزارتخانه‌اي دسته بندي نمود. هر برنامه يك مدير ويژه‌اي دارد كه از كاركنان ارشد دولت بوده و نام اين مديران بصورت عمومي در دسترس بوده و آنها مسئول برنامه‌هاي تحت مديريتشان هستند و در تعيين اهداف هر يك از برنامه‌ها با كارگزاران به توافق رسیده‌اند. تهيه و تدوين شفاف اين اهداف باعث افزايش شفافيت و پاسخگويي و بهبود كارايي و اثربخشي شده و توانسته هزینه‌هاي عمومي را به ميزان ۳۴ درصد کاهش دهد. بعلاوه بر اين تدوين اين اهداف بصورت مكتوب و مدون، اين امكان را فراهم نمود كه توافقي بين مديران ارشد براي انجام ارزيابي صورت گرفته و از اين طريق حركت كردن به سمت ايجاد بهبود در بخش‌هاي مختلف و همچنين پرداخت پاداش به مديران ارشدي كه موفق عملكرد موفقي داشتند فراهم گرديد.

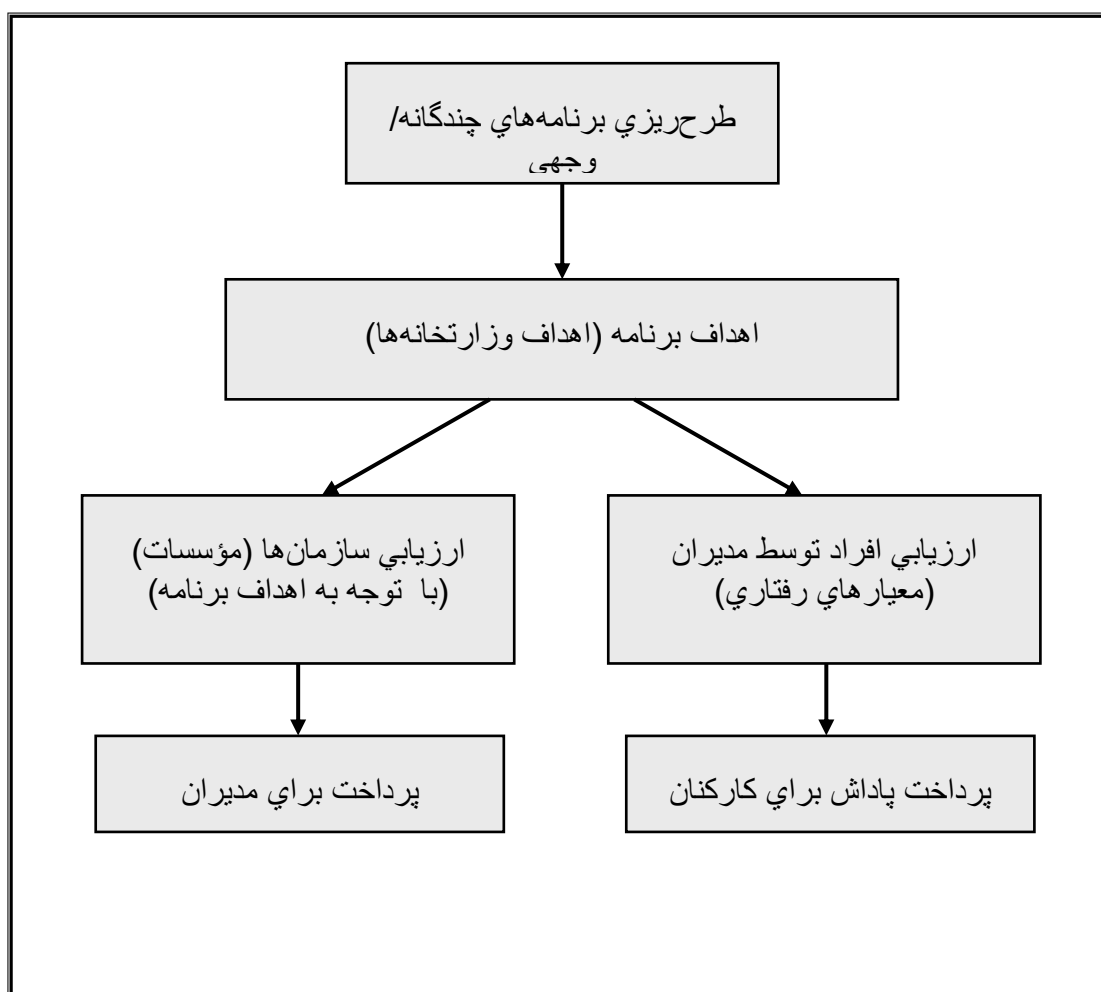
مديران ارشد ايالت‌هاي مختلف در جهت رسيدن به اهداف سازماني و فردي تلاش مي‌كنند. اهداف سازماني اساس برنامه‌هاي تدوين شده بوده (برنامه‌هاي چند محوري) است. بنا بر اين، اين اهداف منعكس كننده برنامه‌هاي دولت هستند.

در تقسيم بندي‌هاي انجام شده، براي هر وزارتخانه ۱۰ تا ۱۲ هدف در نظر گرفته شده است كه در قالب اهداف فردي براي كارمندان تقسيم شده و توسط مديران، اداره و هدايت مي‌گردد. ارزيابي عملکرد سازمان‌ها در ايالت‌هاي برزيل بر دو محور ارزيابي عملکرد سازمان و ارزيابي

عملکرد کارکنان استوار است که هر کدام دارای وزن مساوی هستند. در مورد افراد، ارزیابی توسط مدیران صورت گرفته و توسط کارکنان (ارزیابی شوندهگان) مورد تأیید قرار می‌گیرد.

شکل زیر شمایی کلی ارزیابی عملکرد در کشور برزیل را نشان می‌دهد:

شکل شماره ۵ چارچوب مدیریت عملکرد در برزیل





۷- مقایسه کشورهای بررسی شده در نحوه اجرای مدیریت عملکرد

جدول شماره ۱ بررسی مولفه های مدیریت عملکرد در کشورهای مورد مطالعه

کشور مؤلفه	استرالیا	کره	ژاپن	بلژیک
<b>سطح ارزیابی عملکرد</b>	سازمان، مدیران، کارکنان و گروه های کاری	سازمان، مدیران و کارکنان	مدیران و کارکنان	سازمان، مدیران و کارکنان
<b>هدف از استقرار</b>	ایجاد بهبود در سطوح ذکر شده، عارضه یابی سازمانی و پاداش دهی	- ایجاد توازن در عملکرد با رویکرد تعالی - پاسخگویی مناسب دسترسی آسان به اطلاعات	- پرداخت پاداش متناسب با عملکرد در کارکنان	- تحقق اهداف تعیین شده - توسعه و بهبود - ایجاد ارتباط نزدیک بین کارکنان با عملکردشان
<b>اجرا</b>	مکانیزه/ترکیبی	مکانیزه/SPM	ترکیبی و بومی	ترکیبی و بومی
<b>نکات قابل توجه</b>	- توجه به شکل دهنده های محیطی در طراحی نظام مدیریت عملکرد و تأثیرگذاری بر آن - کمیسیون مشاوره مدیریت نقش فعالی در طراحی داشته است	- استفاده از سیستم و نرم افزار ملی به صورت متمرکز - قابلیت های متعدد نرم افزاری	- اجرای ارزیابی توسط دفتر مربوط که دارای نمایندگی های مختلف دارد، انجام می گیرد. - این واحد مسئول پیش تحقق اهداف و ارایه پاداش را به عهده دارند.	- کارمندان توسط مدیران، مدیران توسط مدیران بالادستی و ارزیابی کارگزاران ارشد دولت توسط سازمان ها و شرکت های بیرونی (خارج از دولت) انجام می گیرد - نتایج ارزیابی ها در سه سطح خیلی رضایت بخش، رضایت بخش و نارضایت بخش ارایه می شود
<b>معیارهای ارزیابی</b>	فرآیندها (توانمندسازها)، نتایج و دستاوردها	توانمند سازها و نتایج	توانمندسازها و نتایج در ارتباط با کارکنان و مدیران	توانمند سازها، نتایج (شاخص های نیز مالی مورد توجه ویژه است)
<b>نقاط قوت و ضعف</b>	- تأکید اندازه گیری عملکرد بر ایجاد اندازه گیری خروجی هاست. - ارزیابی بصورت تفکیک شده در سطوح مختلف و مرتبط با برنامه های کلان انجام می گیرد. و اهداف جامعی نیز مد نظر می باشد	سطوح بهبود عملکرد کاملاً تعریف شده است	- ساختار اجرایی مناسب با توجه به دفاتر و نمایندگی های مختلف - عدم ارزیابی در سطح سازمانی نقطه ضعف عمده این کشور است	- اعتقاد بر این است که عملکرد بر مبنای تعهد قرار داد وفاداری افراد به نظام اداری را کاهش می دهد

جدول شماره ۱ بررسی مولفه های مدیریت عملکرد در کشورهای مورد مطالعه (ادامه)

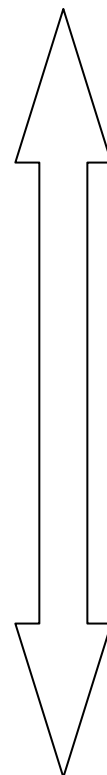
کشور / مؤلفه	برزیل	انگلستان	ایالات متحده
<b>سطح ارزیابی عملکرد</b>	سازمان، کارکنان، تیمی	سازمان، مدیران و کارکنان	سازمانی و فردی (مدیران و کارکنان)
<b>هدف از استقرار</b>	- ایجاد بهبود در حوزه های مختلف - ارایه پاداش به مدیران و کارکنان موفق - ایجاد زمینه های لازم برای ارتقاء	- تحقق اهداف تعیین شده - بهبود مستمر فعالیت و اهداف - پرداخت بر مبنای شایستگی	- بهبود عملکرد کلی دولت در قالب بهبود عملکرد و توانمند سازی کارکنان و مدیران
<b>اجرا</b>	ترکیبی و بومی	ترکیبی / بومی / مکانیزه	ترکیبی / بومی / مکانیزه
<b>نکات قابل توجه</b>	- افرادی که عملکرد بهتری از خود نشان می دهند شانس زیادی برای انتصاب به پست ها دارند - ۵۰٪ حقوق کارمندان بستگی به نتیجه ارزیابی عملکرد آنان که در راستای تحقق اهداف است، می باشد	- اولین گام مدیریت برای ارایه خدمات عمومی در این کشور انعقاد موافقت نامه با مدیران می باشد - موافقت نامه های اجرایی از طرف خزانه داری ارزیابی شده و بر مبنای آن بودجه تخصیص می شود - وزارت دارایی هر دو یا سه سال یکبار ارزیابی جامعی از سازمانها انجام داده و گزارش تهیه می کند - ارزیابی عملکرد در دو مرحله در سال انجام می گیرد که ارزیابی ۶ ماهه اول با هدف اصلاح و ارزیابی نیم سال دوم برای سنجش میزان تحقق اهداف است	- موافقت نامه های اجرایی کارمندان ارشد به ستون فقرات سایر قراردادهای اجرایی تشبیه شده است - ارزیابی عملکرد چند سطح رتبه بندی می شود: عدم رضایت، حداقل رضایت، برآورد کامل انتظارات و بیش از انتظارات
<b>معیارهای ارزیابی</b>	بیشتر نتایج مورد نظر است ولی به توانمند سازها هم توجه می شود	توانمند سازها، نتایج (خروجی و اهداف برنامه ای نتایج و دستاوردها)	توانمند سازها، نتایج (نتایج و دستاوردها)
<b>نقاط قوت و ضعف</b>	- مدیریت عملکرد پرداخت براساس نتیجه ارزیابی عملکرد را ترویج می دهد. در حالیکه زمینه سازیهای لازم برای استقرار این سیستم انجام نشده است - ارزیابی عملکرد به عنوان وسیله ای برای پرداخت اضافی تبدیل شده است بجای وسیله ای برای انگیزش	- تجربه در این کشور این را بیان می کند که کارکنان با انعقاد توافق نامه ها بهتر کار می کنند	- ارتباط بین بودجه و اهداف تعیین شده در سطوح مختلف و تأثیر آن در ارزیابی ها از نکات مثبت قابل توجه می باشد

جدول شماره ۱ بررسی مولفه های مدیریت عملکرد در کشورهای مورد مطالعه (ادامه)

کشور مؤلفه	آفریقای جنوبی	فرانسه
سطح ارزیابی عملکرد	سازمانی و فردی (مدیران و کارکنان)	سازمان، مدیران و کارکنان
هدف از استقرار	- وسیله‌ای برای پاسخگویی - بهبود عملکرد - تحقق اهداف - پرداخت متناسب با عملکرد تشویق و تنبیه (ارتقاء یا خاتمه خدمت)	- حرکت به سمت توسعه و تعالی - پرداخت متناسب با عملکرد - تنبیه کارکنان
اجرا	ترکیبی و بومی	ترکیبی و بومی
نکات قابل توجه	- از موافقت‌نامه‌ها به عنوان ابزاری برای پاسخگویی استفاده می‌شود - ارزیابی عملکرد غالباً بر مبنای برون داد اهداف صورت می‌گیرد که بیشتر بر مبنای پی‌آمد طراحی می‌شود - ارزیابی عملکرد بصورت سه ماهه انجام می‌گیرد - نمره اختصاصی داده شده به معیارهای ارزیابی از ۱ (بدترین) تا ۵ (بهتری) طبقه بندی می‌شود	- از سال ۲۰۰۶ ارزیابی عملکرد در این کشور براساس سامانه جدید مدیریت بر مبنای عملکرد استقرار شده است که رویکرد اصلی آن ایجاد توسعه است - در ارزیابی عملکرد مدیران سه دسته شاخص تهیه می‌شود دسته اول: شاخص‌هایی هستند که بر برون دادها و پی‌آمدها توجه دارند دسته دوم: کیفیت عملیات و خدمات دهی و ظرفیت مدیر برای سازماندهی دسته سوم: ارزیابی به صورت سلسله مراتبی (محتوا، محیط و توجه اهداف را در بر می‌گیرد) - تشویق‌های مدیران می‌تواند حداکثر ۲۰٪ افزایش حقوق مدیران را شامل شود و مدیری که کم‌کاری کند اخراج می‌شود
معیارهای ارزیابی	توانمندسازها، ستاده‌ها و دستاوردها	توانمند سازها، پی‌آمد و نتایج
نقاط قوت و ضعف	- بحث نظارت در نظام ارزیابی قوی عمل می‌کند - مثل استرالیا، کمیسیونی برای خدمات عمومی وجود دارد که چارچوب ارزیابی را مشخص می‌کند ارتباط بسیار نزدیکی بین عملکرد و پرداخت حقوق است	- ارزیابی عملکرد مدیران با دقت بسیاری انجام می‌گیرد بطوریکه حتی وزیر، کمیته‌ای مرکب از ۳ نفر را برای ابتکار (بطور ویژه) تشکیل می‌دهد. که در صورت عملکرد مناسب تشویق در غیر اینصورت اخراج می‌شود

جدول شماره ۲ مقایسه کشورهای بررسی شده در معیارهای مورد استفاده در ارزیابی

تمام قوانین و مقررات و مسئولیت‌های ترکیب شده در آن		انجام اختیارات تفویض شده	معیارهای مربوط به فرآیندها	معیارهای ساده
توانایی دولت و رهبری و حفظ روابط مناسب کاری		سبک رهبری		
اثر بخشی اقدامات برای یادگیری ایجاد خلاقیت و مدیریت تغییر		کمک به یادگیری و مدیریت تغییر		
استخدام مناسب، نگهداری و محیط کاری بهره‌ور		مدیریت منابع انسانی	معیارهای مربوط به نتیجه	
عملیاتی کردن منابع، دارایی‌های سرمایه‌ای و اداره کردن درست ساختار مربوط به تکنولوژی اطلاعات		منابع مالی و سرمایه‌ای		
اثر بخشی مکانیزم‌های انتشار ارزش‌های آرایه خدمات عمومی		ارتقاء و حفظ ارزش		
چه چیزی به سیستم داده شده است؟ چه منابعی استفاده است؟		کاربرد داده‌ها	معیارهای مربوط به نتیجه	
چه چیزی تولید یا چه خدمتی ارائه شده؟ کیفیت آنها چگونه بوده است؟		ستاده‌ها و محصولات		
اینها معیارهای معتبری برای سنجش عملکرد هستند که یک رابطه روشن بین معیارهای ستاده‌ای فردی و سازمانی را بیان می‌کند	ستاده‌های میانجی (نتیجه مستقیم ستاده)	اهداف سیاست‌های محقق شده	معیارهای مربوط به نتیجه	
	دستاوردهای نهایی (جایگزین‌ها قابل استفاده به ستاده)			
	هزینه / ستاده	کارایی	معیارهای نسبی	
	داده / ستاده	بهره‌وری		
ستاده / دستاورد (ستاده‌های میانجی و نهایی)	اثر بخشی			
داده / دستاورد (ستاده‌های میانجی و نهایی)	هزینه - اثر بخشی		معیارهای پیچیده	



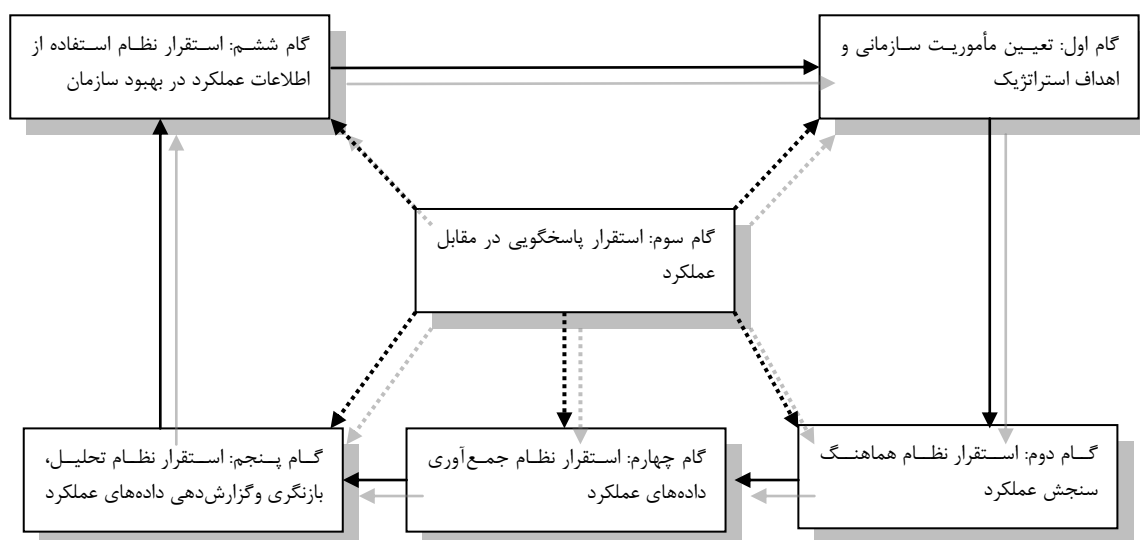
جدول شماره ۳ مقایسه دو مدل مطرح در زمینه ارزیابی عملکرد

مکان	مناسب	قلمرو اجرایی	قابلیت‌ها	محدودیت‌ها	ارتقای بهره‌وری و تمول اداری	تطبيق با سیاست‌های نظام و اجرایی بودن
BSC	شرکت‌های دولتی و خصوصی		<ul style="list-style-type: none"> <li>- یک مبنای تئوریک ارایه می‌کند</li> <li>- بین استراتژی و عملکرد رابطه برقرار می‌کند</li> <li>- زیرساخت‌های اطلاعاتی به وجود می‌آورد</li> <li>- شناسایی حوزه‌های ضعیف و شرایط بهبود آنها را ارایه می‌کند.</li> <li>- علاوه بر اطلاع‌رسانی از عملکرد گذشته به مدیران جایگاه کنونی و چالش‌های آینده را نشان می‌دهد</li> <li>- علاوه بر وجه مالی وجوه، مشتری، فرآیندهای داخلی و نوآوری و رشد را مورد توجه قرار می‌دهد</li> <li>- اهداف و مسیر دستیابی به آن را مشخص می‌کند</li> <li>- شفاف سازی استراتژی‌ها</li> <li>- برقراری ارتباط بین ارزیابی عملکرد و اهداف عملیاتی در سطوح مورد نظر</li> <li>- مدیریت عملگرا</li> <li>- مشارکت سهامداران در تدوین خط مشی‌ها</li> <li>- تصویر سازی متوازن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بیشتر مبتنی بر شاخص‌های مالی و هزینه‌ای تمرکز دارد</li> <li>- سختی اجرا</li> <li>- کم‌توجهی به خواسته مشتریان و ذینفعان</li> <li>- بیشتر ابزار کنترلی است و به بهبود کمتر توجه دارد</li> <li>- امکان رتبه‌بندی وجود ندارد</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد ارزش در بلند مدت</li> <li>- اصلاح در نظام برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد کشور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- با توجه به سلسله مراتبی بودن و مبنای خودارزیابی و ضعف توانایی در ارایه راهکارهای بهبود، دقت و اندازه‌گیری در حد متوسط دارد.</li> <li>- اجرای مدل دشوار است</li> <li>- متناسب برای مدیریت عملکرد برنامه‌های توسعه</li> <li>- در اجرا قابل فهم است</li> </ul>
EFQM	وزارتخانه‌ها، شرکت‌های بزرگ و سازمانهای وابسته به وزارتخانه‌ها		<ul style="list-style-type: none"> <li>- نتیجه‌گرا است</li> <li>- مشتری مدار است</li> <li>- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها</li> <li>- مشارکت و توسعه کارکنان</li> <li>- یادگیری بهبود نوآوری مستمر</li> <li>- توسعه شراکتها و مسئولیت‌های عمومی</li> <li>- جایگاه فعلی را مشخص می‌کند</li> <li>- انعطاف‌پذیر است در معیارها و تعیین ضریب اهمیت‌ها</li> <li>- امتیازدهی بر مبنای سیستم رادار</li> <li>- تعهد تیم مدیریت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بیشتر مدل تشخیصی است تا استراتژی محور</li> <li>- جهت‌گیری ارزیابی برتری است تا عارضه‌یابی</li> <li>- علی‌رغم وجود سیستم امتیازدهی رادار امکان رتبه‌بندی دقیق مشکل است.</li> <li>- آموزش دقیقی مورد نیاز است</li> <li>- تربیت ارزیابان خارجی ضروری است</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- در صورتی که بین شاخص‌های توانمندساز و شاخص‌های نتایج رابطه علت و معلولی برقرار گردد می‌تواند نسخه مناسبی را برای ارتقای عملکرد سازمان و اصلاح اداری ارایه نماید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- به دلیل وجود منطبق رادار اجرای مدل و جمع‌آوری اطلاعات دشوار است</li> <li>- با توجه به اینکه از ساخت نهاده و ستاده برخوردار است می‌تواند در تحلیل عملکرد کارساز باشد.</li> <li>-</li> </ul>

## ۸- رویکرد پیشنهادی برای دستگاه های اجرایی کشور<sup>۱</sup>

این رویکرد بر گرفته از رویکرد اورایز<sup>۲</sup> که توسط موسسه علوم و آموزش عالی اوک ریج تهیه شده است. این موسسه یکی از موسسات وابسته به دپارتمانهای انرژی امریکا بوده و به همراه تعدادی از دانشگاهها وظیفه حمایت علمی از برنامه های اجرایی این دپارتمان را بر عهده دارد. چارچوب کلی مدیریت عملکرد اورایز و فرایند اجرایی آن در شکل شماره (۶) نشان داده شده است.

شکل شماره ۶ چارچوب رویکرد موسسه ORISE



با توجه به جامع و متناسب بودن این رویکرد با ویژگیهای نظام اداری کشور و همچنین بررسی مدل های مختلف در این زمینه به نظر رسید چارچوب ارائه شده در الگوی اورایز، چارچوب مناسبی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در راستای ارزیابی و پایش برنامه های استراتژیک و فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری باشد. براین اساس در ادامه شش گام اصلی مدل به طور خلاصه توضیح داده می شود.

۱ برای مطالعه بیشتر به فصل پنجم این مرجع (که خلاصه کتاب ۶ جلدی منتشر شده توسط ORISE می باشد) مراجعه شود: رفیع زاده، علالدین، داریانی محمدعلی، رونق مریم، مدیریت عملکرد (با رویکرد ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور)، چاپ سوم، تهران، انتشارات فرمنش، ۱۳۸۸

۲ Oak Ridge Institute for Science and Education (ORISE)

## ۸-۱- تعیین مأموریت و برنامه ریزی استراتژیک سازمان (گام اول)

برنامه‌ریزی جوهره مدیریت را تشکیل می‌دهد و اولین گام در استقرار یک «برنامه استقرار مدیریت عملکرد» تعیین مأموریت، اهداف و استراتژی‌های عملکرد می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند مستمر و نظام‌مندی است که اعضای سازمان را کمک می‌کند تا:

- در تعیین اهدافی که به آینده مربوط می‌شود هرچه بهتر تصمیم‌گیری کنند

- چگونگی رسیدن به این اهداف را مشخص کند

- میزان حصول به این نتایج را مشخص کند

### ۸-۱-۱- موانع برنامه ریزی استراتژیک<sup>۱</sup>

- موانع در ارتباط با چشم انداز: عدم آگاهی و درک کارکنان از چشم‌انداز سازمان یکی از موانع مهمی است که استراتژیها را در اجرا با مشکل مواجه می‌کنند. به طوریکه تحقیقات نشان می‌دهد تنها ۵ درصد از نیروی انسانی، استراتژی را درک می‌کنند، بنابراین نیازمند توجه بیشتری است

- موانع نیروی انسانی: عدم وجود انگیزه کافی در بین مدیران و کارکنان از موانع دیگری است که در عدم موفقیت استراتژیها موثر است. تحقیقات نشان می‌دهد که تنها ۲۵ درصد مدیران انگیزه دارند تا بین تمام استراتژیها ارتباط برقرار کنند.

- موانع مدیریتی: عدم توجه و اختصاص وقت کافی از سوی مدیران اجرایی، عامل مهم دیگری است که بایستی توجه بیشتری در این زمینه اعمال گردد. در این رابطه تحقیقات نشان می‌دهد ۸۵ درصد تیم‌های اجرایی در ماه کمتر از یک ساعت در مورد استراتژی بحث می‌کنند.

- موانع منابع و امکانات: ایجاد ارتباط منطقی بین بودجه و استراتژی‌های اجرایی از جمله موانعی است که عدم توجه به آن باعث عدم موفقیت استراتژیها می‌گردد. به طوریکه تحقیقات نشان می‌دهد، ۶۰ درصد سازمان‌ها نمی‌توانند بین استراتژیها و بودجه ارتباط برقرار بکنند.

۱ برگرفته از گزارش سفر نگارنده به کشور فیجی در خصوص طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد، تیرماه ۱۳۸۴

- تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان: مهم‌ترین مرحله در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان است. این وظیفه خطیر به عهده مقامات سطوح بالایی سازمان است و آنان باید اهداف آینده سازمان را به درستی بشناسند و بیان کنند. تعیین هدف شامل درک و تشخیص صحیح مأموریت‌ها و مقاصد سازمان و بیان آنهاست.

- شناخت اهداف و استراتژی‌های موجود در سازمان: زمانی که اهداف و مأموریت‌های آتی سازمان تدوین شدند باید اهداف و مأموریت‌های فعلی نیز مورد بررسی قرار گرفته و وجوه افتراق و اختلاف آن‌ها با هدف‌های تعیین شده مشخص شوند.

- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان: تدوین اهداف آتی و شناخت اهداف موجود، مبنایی به دست می‌دهد که به وسیله آن بتوان کمبودها و عوامل لازم برای تحقق اهداف آینده را مشخص نمود. در این میان تجزیه و تحلیل شرایط و موقعیت‌های پیرامون سازمان نیز راه گشاست. هدف از تجزیه و تحلیل شرایط محیطی، آگاه شدن از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فنی و اقلیمی موثر بر سازمان و اهداف آن است.

- تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان: برای تجزیه و تحلیل منابع و امکانات، ابتدا باید فهرستی از منابع مهم موجود در سازمان اعم از انسانی، مالی، تجهیزاتی و .... تهیه کنیم. سپس باید مشخص کنیم که ارضای نیازهای سازمان، وابسته به کدام یک از این منابع بوده و امکان دستیابی به منابع مذکور چگونه است.

- شناخت وضع موجود سازمان: این مرحله در واقع حاصل اطلاعات جمع‌آوری شده در سه مرحله پیش است. در این مرحله باید تصویری کامل از اهداف موجود، منابع و شرایط محیطی سازمان و آثار آن‌ها بر یکدیگر به دست داده شود.

- تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها: اکنون با آنچه از مراحل پیش به دست آمده است این امکان برای برنامه‌ریزان وجود دارد که فاصله بین اهداف و استراتژی‌های آینده را دریابد و ضرورت انجام تغییرات و اقدام‌های لازم را پیش‌بینی کنند.



- تصمیم‌گیری در مورد استراتژی مطلوب: این مرحله شامل تعیین استراتژی‌های ممکن، ارزیابی هر یک از آنها و نهایتاً انتخاب اصلح از میان آنهاست.

- اجرای استراتژی جدید: با انتخاب استراتژی جدید کار برنامه‌ریزی استراتژیک به پایان نمی‌رسد، بلکه استراتژی مذکور باید اجرا و عملاً به محک آزمون نهاده شود. انجام تحقیقات راهنما و اجرای آزمایشی و کوتاه مدت و نمونه‌ای از استراتژی در این مرحله، بسیار کارساز است.

- کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل: زمانی که استراتژی در بخش‌های مختلف سازمان پیاده شد هر بخش باید کنترل‌های لازم را در مورد اجرای درست استراتژی و تحقق اهدافی را که استراتژی برای نیل به آنها طراحی شده است به عمل آورده و اطلاعات لازم در این باره را به برنامه‌ریزان ارائه کند. برنامه‌ریزان با توجه به اطلاعات مذکور می‌توانند اطمینان یابند که آیا استراتژی انتخابی به درستی اجرا می‌شود و آیا نتایج حاصل از آن همان نتایج مورد انتظار می‌باشند یا خیر؟ در صورتی که نتایج حاصل از این مرحله مثبت باشند، اجرای استراتژی ادامه می‌یابد و چنانچه مشکلاتی در آن وجود داشته باشد با انجام مجدد مراحل پیش‌گفته می‌توان به استراتژی‌هایی کامل‌تر و سازنده‌تر دست یافت. (الوانی: ۱۳۸۵)

## ۲-۸- استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد (گام دوم)

### ۲-۸-۱- انتخاب قالب یا چارچوب سنجش عملکرد

- به هنگام ایجاد یا روز آمد سازی شاخص‌های عملکرد باید یک چارچوب مفهومی را تعیین کرد تا بوسیله آن بتوان دریافت که چه شاخص‌هایی را باید برای استخراج انتخاب کرد، در هر صورت تعیین اهداف<sup>۱</sup>، برنامه‌ها<sup>۲</sup>، معیارها<sup>۳</sup> و تعیین برنامه‌های اصلاحی<sup>۴</sup> در جهت یادگیری و رشد، اقدام‌های اساسی در مدیریت عملکرد می‌باشد. در این زمینه مدل‌های مختلفی از سوی صاحب نظران

---

۱ Objective

۲ targets

۳ measure

۴ initiative

ارائه شده است که هر کدام دارای نقاط قوت و ضعفی هستند و ارائه دهندگان این مدلها هر کدام به فراخور دانش، تجربه و مهارت خود جنبه‌های خاصی را در سازمان مورد توجه قرار داده‌اند.

- مدل‌های بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۱</sup> و کارت امتیازی متوازن<sup>۲</sup> از جمله مهمترین مدل‌هایی هستند که در دهه اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. بطوریکه بعضی از سازمان‌های داخلی نیز توانسته‌اند آنها را به اجرا گذاشته و نتایج آنرا تجربه کنند.

### ۸-۳- استقرار پاسخگویی در مقابل عملکرد (گام سوم)

- استقرار پاسخگویی ابتدا نیازمند ایجاد يك محیط پاسخگویی و سپس يك چارچوب پاسخگویی است. این محیط باعث می‌شود که پاسخگویی به عنوان جزء یکپارچه از نظام سنجش عملکرد درآید و چارچوب، اجرای آن را تضمین می‌کند. در این بخش استقرار هر دو اینها مورد بحث قرار می‌گیرد.

### ۸-۳-۱- سطوح پاسخگویی

- پاسخگویی شخصی: رابطه پاسخگویی فرد در قبال خودش را پاسخگویی شخصی گویند. پاسخگویی شخصی اگرچه بسیار با اهمیت است ولی به دلیل اینکه معمولاً جنبه ذهنی دارد و قابل پی‌گیری نمی‌باشد به تنهایی قابل اعتماد نیست. به هر حال این سطح از پاسخگویی زیربنای دیگر سطوح را تشکیل می‌دهد.

- پاسخگویی فردی: این يك رابطه پاسخگویی در شرایط کاری است. همانطور که ذکر شد پاسخگویی يك رابطه است و در اینجا به قسمتی از این رابطه توجه دارد که کارفرما (مدیران) و کارگزار (کارکنان) هر يك به عنوان يك طرف کاری محسوب می‌شوند. هر يك از این افراد به نوعی پاسخگویی مسئولیت‌های خود هستند. مدیران باید در مقابل ایجاد شرایط مناسب و منابع مورد نیاز و کارکنان در مقابل انجام هر چه بهتر مسئولیت‌های واگذار شده پاسخگو باشند. هر يك از طرفین ملزم به جوابگویی و گزارش‌دهی از آنچه انجام داده‌اند هستند. افراد باید در این گزارشات مشخص کنند که قصد انجام چه

<sup>۱</sup> European Foundation For Quality Management (EFQM)

<sup>۲</sup> Balanced Scorecard (BSC)

کاري را داشته‌اند، چه کاري انجام پذیرفته و براي بهبود کارها چه برنامه‌هایی در نظر گرفته شده است.

- پاسخگویی تیمی: در بیشتر سازمان‌های موفق، عمده کارها در قالب گروه‌ها و تیم‌ها صورت می‌پذیرد و در انجام کارگروهی است که مفهومی متبلور می‌گردد که پاسخگویی مشترك نامیده می‌شود.

- پاسخگویی سازمان: سازمان باید در مقابل آنچه که واقعاً انجام داده است و در مقایسه با آنچه که طرح‌ریزی کرده است، گزارش‌دهی کند که شامل دو نوع پاسخگویی درون سازمانی و پاسخگویی برون سازمانی می‌باشد.

- پاسخگویی ذینفعان (یا پاسخ‌خواهان): ذینفعان در رأس هرم پاسخگویی قرار دارند. دلیل اینکه این گروه از بقیه جدا در نظر گرفته شده است این است که پاسخ‌خواهان معمولاً درگیر فعالیت‌های روزمره سازمان و یا استقرار پاسخگویی درون سازمانی نمی‌شوند. در مقابل، این گروه درون‌دادهایی (نیازها و انتظارات) را فراهم می‌کنند که سازمان براساس آن برنامه‌های خود را تنظیم می‌کند و در نهایت سازمان است که ناگزیر به توضیح نتایج حاصله است. در نتیجه ممکن است که بتوان ماهیت این پاسخگویی را تا حدی متفاوت از دیگر سطوح دانست.

#### ۸-۳-۲- ابزارهای پاسخگویی

از آنجایی که پاسخگویی بر گزارش‌دهی تأکید دارد، ابزارهای پاسخگویی نیز بر حول محور گزارش‌دهی عملکرد می‌گردند. ابزارهای پاسخگویی شامل موارد زیر می‌شوند:

- طرح‌های استراتژیک: طرح استراتژیک سازمان را وادار می‌کند که به اهدافی بیندیشد که برای اجرای مأموریت‌های آن لازم است. همچنین سازمان به این موضوع فکر می‌کند که برای رسیدن به اهداف خود باید در چه سمت و جهتی حرکت کند.

- طرح‌های عملکردی: در یک برنامه‌ریزی استراتژیک کلیه فعالیت‌ها جنبه عملیاتی و عملکردی ندارند. طرح عملکردی به آن جنبه از طرح‌ریزی‌ها توجه دارد که ویژگی مزبور را دارا باشند. این طرح‌ها

حدود تعهدات سازمان برای رسیدن به نتایج خاص را نشان می‌دهد و معیار این تعهدات میزان بودجه و منابع تخصیص داده شده است.

- توافق‌نامه‌های عملکرد: توافق‌نامه‌هایی هستند که بین مدیران و افرادی که مستقیماً مسئول انجام کار هستند به امضاء می‌رسد و فرآیندی را مطرح می‌کنند که در طی آن بتوان عملکردها را سنجید و نظام پاسخگویی را برقرار کرد.

- گزارشات پاسخگویی: گزارشات رسمی به طور معمول با یک تواتر یکساله منتشر می‌شوند و شامل این موارد خواهند بود: برنامه‌ها، اطلاعات مالی و شاخص‌های مهمی که نشان دهنده نقش فعالیت‌ها در پیشبرد اهداف سازمان هستند.

- قراردادهای مبتنی بر عملکرد: در این قراردادها هر یک از طرفین به نوعی تعهد می‌کنند که در مقابل توقعات طرف مقابل پاسخگو باشند.

- خودسنجی: خودسنجی فرآیند جاری است که سازمان در طی آن عملکرد خود را مورد نظارت و ارزیابی قرار می‌دهد.

- بازنگری عملکرد: در فواصل زمانی مشخص نتیجه کارهای انجام شده با آنچه در برنامه‌ریزی‌ها مورد نظر بوده است مقایسه می‌شوند. در این مقایسات است که نقاط ضعف و قوت نمایان شده و می‌توان به تعدیل‌هایی که برای کسب نتیجه بهتر لازم است، دست یافت.

- کنترل مدیریت: مدیران باید پاسخگویی مواردی همچون نحوه اجرا و کیفیت برنامه، افزایش بهره‌وری، کنترل هزینه‌ها و کاهش عوارض نامطلوب عملکرد سازمان باشند. این پاسخگویی از طریق کنترل مدیریت صورت‌پذیر است.

- بیانیه برابری: نتایج و پیامدها زمانی بیشترین تأثیر خود را می‌گذارند که افراد بدانند در مقابل از دست دادن چه چیزهایی، چه چیزهای دیگری را به دست می‌آورند.

- جلسات پاسخگویی: هدف این نشست‌ها ارزیابی عملکرد نیست، بلکه عملکرد آتی را با عبرت از گذشته و درک محدودیت‌های فعلی بهبود می‌بخشد. هدایت این جلسات به عهده افرادی است که باید پاسخگویی کار دیگران باشند.

## ۸-۴- استقرار نظام جمع‌آوری داده‌های عملکرد (گام چهارم)

### ۸-۴-۱- تعیین داده‌های مورد نیاز

لازم است ابتدا مشخص شود که چه اطلاعات و داده‌هایی در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها مورد نیاز است، در درجه بعد بررسی شود که کدامیک از این داده‌ها هم‌اکنون در دسترس است و کدامیک نیازمند تلاش مضاعف است. پس اولین قدم در جمع‌آوری داده این است که اهداف عملکرد را فهرست کرده و با توجه به شاخص‌هایی که منعکس‌کننده این اهداف هستند داده‌های مورد نیاز و ضروری را مشخص نمود.

- مطالعات نشان داده‌اند چهار اصل وجود دارد که در دستیابی به معتبرترین داده‌ها می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد:

- بر آنچه که در ارزیابی به عنوان عوامل بهبود همه سازمان تعیین شده است متمرکز باشند. داده‌های پراکنده و بی‌هدف تنها باعث گمراهی برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران می‌شود.

- دارای انعطاف لازم باشند تا بتوان از مناسب‌ترین و مقرون به صرفه‌ترین منابع و روش‌های دریافت اطلاعات بهره گرفت.

- تا حد امکان ساده بوده و با نیازهای سازمان همسو باشند تا واضح‌ترین و مربوطترین اطلاعات را در اختیار قرار دهد.

- یکپارچه باشند تا با یکدیگر قابل مقایسه بوده و تبدیل آنها به یکدیگر امکانپذیر باشد

### ۸-۴-۲- کیفیت داده‌ها

تنها داده‌هایی برای تجزیه و تحلیل و متعاقباً بکارگیری در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها قابل استفاده است که از "تأیید" و "اعتبار" آنها اطمینان حاصل شده باشد. تأیید داده‌ها نشان می‌دهد که داده‌های جمع‌آوری شده مواردی هستند که به آنها نیاز است و اعتبار داده بیانگر این است که داده‌های کسب شده واقعاً نماینده شرایط موجود هستند یا اینکه تصویر غیرواقعی از سازمان را در اختیار می‌گذارند. برای ارتقاء کیفیت داده‌ها رعایت نکات زیر ضروری است:

- تعهد و ظرفیت‌های سازمان را در رابطه با کیفیت داده‌ها تقویت کنید.

- کیفیت داده‌های موجود را بسنجید.

- در رابطه با محدودیت موجود در زمینه داده‌ها اقدام کنید.

- کیفیت را از زمانی که داده‌های عملکرد شکل می‌گیرند شروع کنید.

#### ۸-۴-۳- طرح جمع‌آوری داده‌ها

پیش از جمع‌آوری داده‌ها باید اقدام به تهیه یک طرح جامع در این رابطه کرد. برای حصول اطمینان از اینکه داده‌های گردآمده در جهت اهداف برنامه سنجش عملکرد بوده و جزئیاتی را که در تصمیم‌گیری‌ها مورد نیاز است را در اختیار قرار می‌دهد، لازم است که فرآیندها و اقدامات مورد نظر را در قالب یک طرح مناسب ارایه کرد. در تعریف طرح جمع‌آوری اطلاعات باید به این ملاحظات توجه داشت:

- بیان نیازهای اطلاعاتی: در طرح جمع‌آوری داده‌ها باید نیازهای اطلاعاتی برنامه سنجش عملکرد را مشخص کرد به طور اختصاصی نیز لازم است تعیین شود که هر یک از داده‌ها برای کدام شاخص عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- تعیین منابع اطلاعاتی: پس از مشخص شدن طرح می‌توان متغیرهای اطلاعاتی را تعیین کرد و نیز نشان داد که هر یک از این متغیرهای اطلاعاتی قرار است که به وسیله کدامیک از داده‌ها تأمین شود. به دنبال آن باید معلوم کرد که معتبرترین و مقرون به صرفه‌ترین منبع اطلاعاتی برای هر یک از داده‌ها کدام است.

- فرآیند جمع‌آوری اطلاعات: تعریف یک فرآیند مشخص می‌تواند در تعیین نوع داده‌ها، و نیز چگونگی جمع‌آوری، نگهداری و نوع تجزیه و تحلیل آنها بسیار کمک کننده باشد.

- تواتر جمع‌آوری اطلاعات و گزارش دهی: تواتر جمع‌آوری و گزارش‌دهی به نوع داده‌ها و نیاز سیاست‌گزاران به روز آمدسازی داده‌ها بستگی دارد. ممکن است که جمع‌آوری و گزارش‌دهی هر یک زمان و فاصله خاص خود را داشته باشد. مهمترین عوامل تعیین کننده در این زمینه نیاز مدیران به روز آمدسازی داده‌ها و هزینه جمع‌آوری و گزارش دهی اطلاعات می‌باشد.

- در نظر گرفتن هزینه‌های جمع‌آوری داده‌ها: در طراحی نظام جمع‌آوری و گزارش‌دهی داده‌ها باید این نکته را در ذهن داشت که هر قدر داده‌ها و اطلاعات درخواستی زیادتر و پیچیده‌تر باشد، هزینه‌ها نیز افزایش می‌یابد.

- حفاظت داده‌ها: در هر سازمان محافظت از داده‌های حساس از اهمیت اساسی برخوردار است و باید جزء اولین ملاحظات باشد که در طراحی نظام جمع‌آوری داده‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد

#### ۸-۵- برقراری نظام تحلیل، بررسی و گزارش‌دهی داده‌های عملکرد (گام پنجم)

این بخش بر تجزیه و تحلیلی تأکید دارد که مدیریت سازمان آماده می‌کند تا با بازنگری اطلاعات عملکرد قادر باشد فرآیندها و نتایج را به بهترین شکل اصلاح کرده و اطلاعاتی که در طی چرخه عملکرد جمع‌آوری شده‌اند را گزارش دهد. محصل این تحلیل‌ها، جمع‌بندی یا گزارش‌هایی خواهد بود که می‌تواند اساس تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را تشکیل داده و نتایج تصمیمات مرتبط با مدیریت عملکرد را به پاسخ‌خواهان ارائه دهد.

#### ۸-۵-۱- هدف از تحلیل و بررسی داده‌ها

مقصود اصلی از تحلیل و بررسی داده‌ها، تبدیل داده‌های خام به اطلاعات و دانشی است که برای بهبود عملکرد اجزای سازمان قابل استفاده است. بطور کامل می‌توان گفت که از تجزیه و تحلیل داده‌ها، اطلاعات حاصل می‌آید با جمع‌بندی و تفسیر اطلاعات دانش تولید می‌شود و بکارگیری این دانش ثمره نهایی نظام یا فرآیند جمع‌آوری داده‌ها را تشکیل می‌دهد.

#### ۸-۶- برقراری نظام استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان (گام ششم)

مدیریت به طور مشخص می‌تواند از اطلاعات عملکرد در سه حیطة استفاده کند:

- بهبود عملکرد

- ترازیابی (شامل استفاده از داده‌های عملکرد در ترازیابی و استفاده از داده‌های ترازیابی در بهبود

عملکرد)

- تغییر در فرآیندهای مدیریت از طریق مهندسی مجدد، بهبود مستمر و بهبود فرآیند

## ۹- نتیجه گیری

ترسیم افقی دراز مدت (چشم انداز ۲۰ ساله)، و رسیدن به آن از طریق برنامه‌های توسعه که شروع آن از ابتدای سال ۱۳۸۴ می‌باشد، یکی از رسالت‌های مهم نظام جمهوری اسلامی ایران بوده که توسط مجموعه کارشناسی دولت تدوین و توسط مقام معظم رهبری و مراجع قانونی نیز تأیید و تصویب شده است. مسلم اینکه یکی از قدم‌های اساسی توسعه کشور که همان ترسیم چشم‌انداز است، بطور موفقیت‌آمیزی به اتمام رسیده است اما این قدم اول و ابتدای کار است، یک نظام ارزیابی و پایش در قالب مدیریت عملکرد در سطح کلان که برنامه‌های توسعه را در قالب برنامه‌های زمانبندی یکساله و حتی کمتر، مورد پایش قرار داده و بازخوردهای لازم را جهت هموار کردن راه رسیدن به چشم‌انداز را ارائه نماید، یکی از ضرورت‌هاست. علاوه بر مواد ۱۴۲، ۱۵۷ و ۱۵۸ قانون برنامه چهارم توسعه، فصل یازدهم قانون خدمات کشوری (مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳) مبانی قانونی لازم در این زمینه را فراهم کرده است. این مقاله خلاصه بخشی (مطالعه تطبیقی) از مطالعه انجام شده در خصوص استقرار نظام مدیریت عملکرد (موضوع فصل ۱۱ قانون مدیریت خدمات کشوری) بود که در قالب جداول تطبیقی بیان گردید و در انتهای مقاله نیز چارچوب پیشنهادی در این رابطه ارائه شد.



## منابع:

- ۱- الواني ، سيد مهدي، مديریت عمومي، تهران : نشر ني، ۱۳۸۵
- ۲- سلطاني ايرج، مديریت عملکرد بستر ساز منابع انساني(ارزيابي عملکرد کارکنان)، انتشارات ارکان دانش، ۱۳۸۶
- ۳- رونق، يوسف، قانون مديریت خدمات کشوری، چاپ اول، تهران، انتشارات فرمنتش، ۱۳۸۶
- ۴- ميرزا صادقی، عليرضا، طنخواه، سودابه، فاطمی، رزيتا، مديریت مبتنی بر عملکرد، انتشارات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، ۱۳۸۱
- ۱-Anderson, S.W. lanen. W.N (۱۹۹۹) "economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India" Accounting, organizations and society. Vol.۲۴.no. ۵/۶ .pp ۳۷۹-۴۱۲
- ۲-Glenn, E.S. Glenn, C.G (۱۹۸۱), man and mankind: conflicts and communication between cultures, Albex, Norwood, N.J
- ۳-Hofstede.G. (۱۹۸۰a).culture's consequences: international Differences in work-related Values. Sage. Beverly Hills, CA
- ۴-Kanungo, R.N,joveger. A.M. (۱۹۹۰)" introduction: the need for indigenous management indene loping countries in jaeder, A.M, kanungo, R.N (Eds), management in developing countries , London, rout ledge
- ۵-Kedia, B.L bhagat R.S (۱۹۸۸). "Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management " Academy of management review. Vol.۱۳ NO ۴. pp ۵۵۹-۷۱
- ۶-Joshi, P.L. (۲۰۰۱) " the international diffusion of new management accounting practices: the case of india". Journal of international Account auditing and taxation, Vol. ۱۰ No. ۱, pp۸۵-۱۰۹
- ۷-Kaufmann. D. (۱۹۹۹), "Governance matters", World Bank, Washington, DC. Policy research working paper ۲۱۹۶
- ۸- Mayer, L. C., "Redefining Comparative Politics: Promise versus Performance", Newbury Park, CA: Sage, ۱۹۸۹.
- ۹-Mwita, j>i(۲۰۰۰), "performance management model, a systems-based approach to public service quality". The international journal of public sector management, Vol. ۱۳ No.۱.pp.۱۹-۳۷
- ۱۰-Polidano, C (۱۹۹۹), "The New public management in developing countries", Public Policy and management working paper No ۱۳
- ۱۱-Przeworski, A., "Methods of Cross-national Research, ۱۹۷۰-۱۹۸۳: An Overview", ۱۹۸۷.
- ۱۲-Ragin, C., "The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies", Berkeley, CA: University of California Press, ۱۹۸۷.
- ۱۳-Salminen, A., Lehtinen, S., "Hallintotiede ja vertaileva tutkimus", Administrative Science and Comparative Study, Proceedings of the University of Vaasa. Research Papers, No. ۸۶, and ۱۹۸۲.
- ۱۴-Sartori, G., "Comparing and Miscomparing", The Journal of Theoretical Politics, Vol. ۳, No. ۳, pp. ۲۴۳-۵۷, ۱۹۹۱.
- ۱۵-Schacter, M. (۲۰۰۲), public sector reform in developing countries, Issues, Lessons and future directions, institute on governance, Ottawa available at: [www.ioq.ca](http://www.ioq.ca)
- ۱۶-Waweru, N.M. Hoque. Z. Uliana , E (۲۰۰۴), "management accounting change in south Africa, case studies from retail services", Accounting/ auditing & Accountability Journal, Vol.۱۷ No.۵, pp. ۶۵۷-۷۰۴