

## الگوی مناسب مدیریت عملکرد در بخش دولتی

علاءالدین رفیع زاده  
Rafie\_al@yahoo.com

پژوهشگاه مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

### چکیده

استقرار مدیریت عملکرد در بخش دولتی، بسیار پیچیده است. اکثر کشورهای موفق، دارای نظام مدیریت عملکرد منسجمی هستند. در این مقاله که خلاصه یک پروژه مطالعاتی در مورد مدیریت عملکرد در بخش دولتی است، ابتدا مفاهیم کلی مربوط و ارتباط این مفاهیم با یکدیگر بررسی شده سپس رویکرد استفاده شده در برخی کشورها توضیح داده می شود. در این زمینه رویکردهای موفق نیز معرفی می شوند. در نهایت، به معرفی الگوی متناسب با شرایط و ویژگیهای دستگاههای اجرایی کشور پرداخته خواهد شد.

هر سازمانی برای آگاهی از میزان تحقق اهداف تعیین شده در برنامه استراتژیک، مطلوبیت و کیفیت فعالیتها و نتایج عملکردش در محیطهای پیچیده و پویا، نیازمند برقراری نظامهای مناسب پایش و کنترل عملکرد خاص خود است. فقدان چنین نظامی به معنی عدم برقراری ارتباط با محیط درونی و بیرونی سازمان بوده که در نهایت افول سازمانهای باز، پویا و فعال و در نهایت جامعه را در پی خواهد داشت. در همین زمینه مهمترین پرسشهای اساسی در مورد سازمانهای دولتی عبارتند از:

- آیا سازمانهای دولتی توانسته اند انتظاراتی را که در برنامه‌های استراتژیک متصور شده است، تحقق ببخشند؟
- نقاط ضعفها و برتری‌ها در چه بخشها و زمینه‌هایی بوده است؟
- دلایل اصلی موفقیت یا عدم موفقیت سازمانها چیست؟
- چگونه می‌توان سازمانهای دولتی را به سمت تعالی هدایت کرد؟

بنابر این از نگاه علم مدیریت برای پاسخگویی به پرسش‌هایی یادشده، طراحی، اجرا و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد و ارزیابی و پایش برنامه‌های استراتژیک در بخش دولتی، امری اجتناب‌ناپذیر است.

در این مورد اقدامهای مناسبی نیز در کشور صورت گرفته است، به گونه‌ای که در سالهای اخیر چشم‌انداز بیست ساله نظام ترسیم و به تصویب و تأکید مراجع و مقامات صلاحیت‌دار رسیده است و مجموعه سازمانها و نهادهای تصمیم‌گیر و اجرایی کشور تحقق آن را هدف خود قرار داده‌اند، بنابراین این امر علاوه بر برنامه‌ریزی، لزوم ارزیابی و پایش نظام مند در سطوح و حوزه‌های مختلف را با نگرش سیستمی برای بررسی میزان تحقق اهداف و انتظارات پیش‌بینی شده در سند چشم‌انداز دو چندان کرده است. در همین رابطه و با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و نیز، خلاء نظام ارزیابی عملکرد در حوزه مدیریت اجرایی کشور، هیئت دولت طی مصوبه شماره ۴۶۶۴۲/ت/۲۷۷۰۱ هـ مورخ ۱۳۸۱/۱۰/۲۸ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور سابق را مکلف کرد تا با همکاری دستگاه‌های اجرایی کشور هر

سال اقدام به ارزیابی عملکرد وزارتخانه‌ها، سازمانها، شرکتها و مؤسسات اجرایی کرده، علاوه بر تهیه گزارش جامع از عملکرد دستگاه‌ها، نقاط ضعف و قوت عملکرد آنها را شناسایی کند و با ارائه راهنمایی و راه کارهای مناسب، موجبات بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری و روش کار و در نهایت کارآمدی دستگاه را فراهم سازد. علاوه بر مصوبه یادشده در مواد ۱۴۲، ۱۵۷ و ۱۵۸ قانون برنامه چهارم توسعه نیز به این موضوع تأکید شده است.

اما با تصویب و ابلاغ قانون مدیریت خدمات کشوری که فصل یازدهم (مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳) این قانون استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور را تکلیف کرده است، اهمیت این موضوع دو چندان شده است. بنابراین مطابق ماده ۸۱ این قانون، دستگاه‌های اجرایی مکلف به استقرار نظام مدیریت عملکرد هستند. ماده ۸۲ سازمان را موظف به نظارت بر چگونگی استقرار این نظام در دستگاه‌های اجرایی کرده و در نهایت ماده ۸۳ اشاره به ارزیابی استراتژیک کشور است (رونق، ۱۳۸۶).

### برنامه ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی، فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای رسیدن به اهداف و رسالت‌های بلندمدت (الوانی، ۱۳۸۵).

### ارزیابی و پایش عملکرد

ارزیابی عملکرد، اندازه‌گیری داده‌هایی است که نشان دهنده پیشرفت به سوی نتایج مورد نظر است. این نتایج باید از انجام فعالیتهای خاصی به دست آیند. همچنین اندازه‌گیری عملکرد روشی برای ارزیابی این فعالیتها را نیز، فراهم می‌آورد.

### مدیریت عملکرد

از مدیریت عملکرد، از سوی صاحب‌نظران تعاریف فراوانی ارائه شده است که به دو مورد از آنها با رویکردهای مدیریت عملکرد سازمان و مدیران و کارکنان اشاره می‌شود:

«مدیریت عملکرد رویکردی نظام‌مند است که از راه فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد.» (میرزاصادقی و همکاران، ۱۳۸۱).

### ارتباط ارزیابی و مدیریت عملکرد

ارزیابی عملکرد، عبارت است از، فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی (آرمسترانگ، ۱۳۸۵).

توانایی تعریف، سنجش و ارزیابی عملکرد یکی از شرایط مورد نیاز برای بهبود در هر سازمانی است. پیش از اینکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد، نیازمند توانمند کردن خود در زمینه سنجش؛ ارزیابی و ارائه عملکرد خود است.

مدیریت عملکرد ابزار بهبود عملکرد سازمانی را از راه ارتباط و تعدیل اهداف و نتایج فردی، گروهی و سازمانی فراهم می‌آورد. علاوه بر آن ابزاری برای شناسایی و تشویق عملکرد برتر و اداره کردن امور براساس نتایج ارزیابی است.

مدیریت عملکرد قلمرو وسیعی را در مدیریت سازمانها شامل می‌شود. صاحب‌نظران مدیریت در سالهای اخیر این واژه را جانشین ارزیابی عملکرد کرده‌اند، به گونه‌ای که در درون فلسفه مدیریت عملکرد؛ سنجش عملکرد، ارزیابی عملکرد، تعیین شایستگی‌ها و نقاط قوت و ضعف نیز نهفته است و می‌توان گفت این مفاهیم ابزاری است برای استقرار و اجرای مدیریت عملکرد (رفیع زاده، ۱۳۸۶).

### ۱. ارزیابی برنامه‌های استراتژیک در برخی کشورها و سازمانهای بین‌المللی

ارزیابی برنامه‌های استراتژیک در اکثر کشورها با استقرار نظامی با نام نظام مدیریت عملکرد، به اجرا گذاشته می‌شود. برخی از کشورها از الگوی کارت امتیازی متوازن (BSC) برای ارزیابی و پایش برنامه‌های استراتژیک استفاده کرده، و برخی دیگر،

نظامی تلفیقی را در این زمینه طراحی و استفاده می کنند.

### ۱-۱. مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه

به گفته اندرسون، جوشی و واورو 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 بوده است اما به باور پولیدانو، مویتا و اسکاتر 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 توسعه وجود دارد. با وجود عمومیت یافتن مدل کارت امتیاز متوازن و تغییرات ایجاد شده در آن توسط کشورهای آسیایی، هنوز اما به این الگو به عنوان یک مفهوم قابل توسعه در کشورهای در حال توسعه نگریسته می شود.

پساری از کشورهای در حال توسعه عملاً اصول مدیریت دولتی نوین را

پذیرفته‌اند و به گونه قابل ملاحظه‌ای خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی خود را برای رسیدن به اهداف مطرح شده در مدیریت دولتی نوین شروع کردند. در این راستا برای ارزیابی میزان تحقق این اهداف بسیاری از کشورها شروع به بکارگیری استقرار مدیریت عملکرد کردند. اما رویکرد اصلی در استفاده از مدیریت عملکرد ارزیابی عملکرد کارکنان بود. لیکن این اقدام با موفقیت همراه نبود. دلیل اصلی این بود که در این سیستم (سیستم مدیریت عملکرد) ارتقاء بایستی بر مبنای ارشدیت صورت می‌گرفت، در حالی که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه ارتقای بیشتر بر اساس روابط صورت می‌گیرد نه بر اساس ارزیابی بر مبنای ارشدیت. اما به هر صورت تلاشهایی برای استفاده از اهداف عملکردی و اتصال آن به نتایج مورد نظر صورت گرفت (منابع ۱۱ تا ۱۶).

### ۱-۲. مدیریت عملکرد در قاره آفریقا

وال می‌گوید هرچند که در کشورهای افریقایی شناخت به نسبت کمتری در مورد مدیریت عملکرد وجود دارد، اما علاقه ویژه‌ای در بین سازمانهای موجود در این

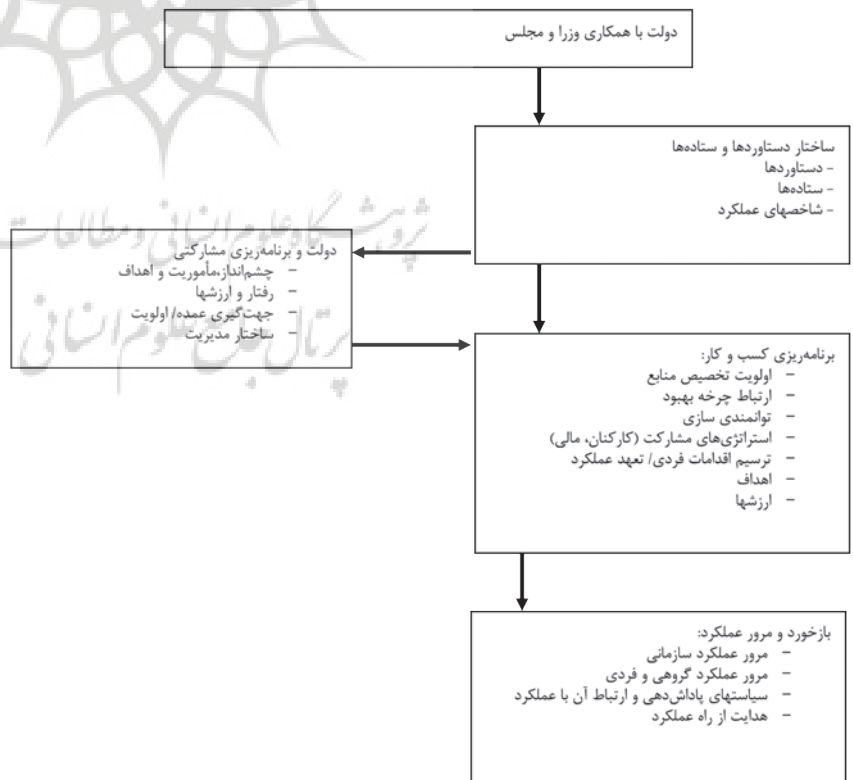
کشورها، برای مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری برای بهبود، در سازمان وجود دارد. برای مثال به نظر می‌رسد شرکت‌های کشوری مثل بورکینافاسو احساس نیاز شدیدی به استقرار مدل BSC دارند. با این تصور که استقرار این مدل در این شرکتها باعث بهبود عملکرد آنها شده و در نهایت منجر به بهبود عملکرد آنها خواهد شد. و این اقدام باعث ایجاد انگیزه مشترک در بین مدیران شرکتها و دولت شده و سرآغاز شروع اقدام در زمینه استقرار نظام مدیریت عملکرد باشد (Dewaal, 2003).

### ۱-۳. مدیریت عملکرد در استرالیا

مدیریت عملکرد در بخش دولتی استرالیا با استفاده از استراتژیهای مرتبط با هدف ایجاد بهبود در فعالیتهای و همچنین عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمانها انجام می‌گیرد. مدیریت عملکرد در این کشور به عنوان یک ابزار ضروری در بخش دولتی برای بهبود عملکرد به حساب می‌آید. باور بر این است که این وسیله (مدیریت عملکرد) ابزاری برای بهبود عملکرد سازمانی است که در نتیجه از راه بهبود عملکرد و نتایج 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، 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 سازمانها و همچنین کمیسیون مشاوره مدیریت این کشور در قالب چک‌لیستی نظر خواهی به عمل آمده است. گزارش حاصل از اجرای این مدل برای مدیران اجرایی و همچنین مدیران منابع انسانی این امکان را فراهم می‌سازد تا به میزان موفقیت خود آگاه شده، با توجه به نقاط ضعف استخراج شده، اقدام اصلاحی در جهت بهبود سازمان را فراهم کنند.

۱-۳-۱. چارچوب مدیریت عملکرد در استرالیا

مدیریت عملکرد در بخش دولتی



شکل ۱: چارچوب مدیریت عملکرد در استرالیا

استرالیا، عبارتست از استفاده از فعالیتهای و استراتژیهای مرتبط برای بهبود عملکرد افراد، گروهها و سازمانها که با تحقق اهداف سازمانی زمینههای لازم برای تحقق اهداف کلان دولت را فراهم میسازد. اعمال مدیریت عملکرد مؤثر یک چارچوب تعاملی را نیاز داشت (شکل شماره ۱) که ارتباط نزدیکی بین سازمان، کار، افراد و عملکرد ایجاد کند.

یکپارچگی و تعامل کارکنان و برنامههای استراتژیک با اهداف سازمانی و همچنین توسعه و بهبود توانایی افراد (کارکنان) و سازمانها زمینههای لازم را برای بهبود آنها فراهم میسازد. بنابراین در فرآیند ارزیابی عملکرد بایستی در مرحله اول استانداردها و انتظارات در هر یک از بخشها مشخص شده، ارزیابی بر مبنای آن استوار شود. ارزیابی عملکرد و اخذ بازخورد از آن به کارکنان، این امکان را فراهم میسازد که بدانند چه کارهایی به بهترین گونه انجام شده، چه بخشهایی نیازمند توسعه است و چگونه می توان عملکرد را بهبود بخشید.

**۲. رویکرد پیشنهادی برای دستگاه های اجرایی کشور**  
این رویکرد بر گرفته از رویکرد اورایز

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

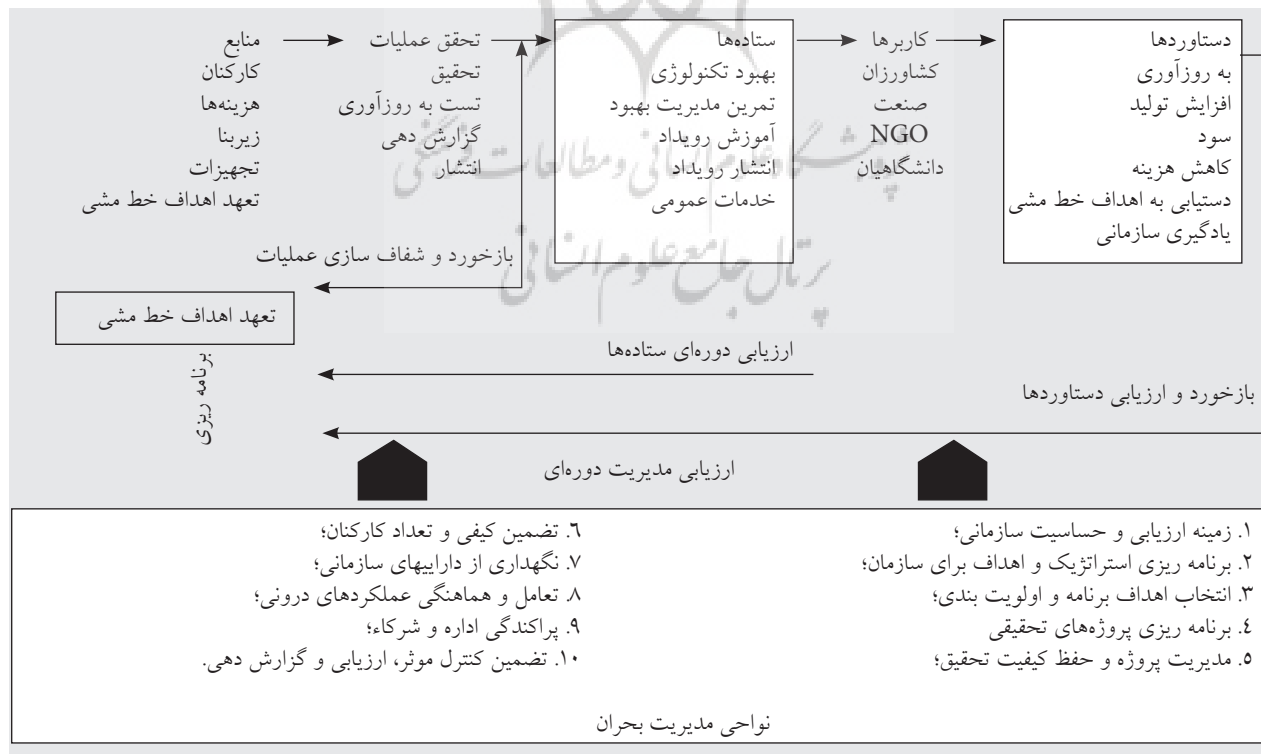
با توجه به جامع و متناسب بودن این رویکرد با ویژگیهای نظام اداری کشور و همچنین بررسی مدلهاى مختلف در این زمینه، به نظر رسید الگوی اورایز، رویکرد مناسبی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در راستای ارزیابی و پایش برنامه های استراتژیک و فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری باشد. براین اساس در ادامه شش گام اصلی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

**۱-۲. تعیین مأموریت و برنامه ریزی استراتژیک سازمان (گام نخست)**  
نخستین گام در استقرار یک برنامه استقرار مدیریت عملکرد تعیین مأموریت، اهداف و استراتژیهای عملکرد است. برنامه ریزی استراتژیک، فرایند مستمر و نظام مندی است که اعضای سازمان را

کمک می کند، تا:  
- در تعیین اهدافی که به آینده مربوط می شود هرچه بهتر تصمیم گیری کنند.  
- چگونگی رسیدن به این اهداف را مشخص سازد،  
- میزان دستیابی به این نتایج را مشخص کند.

**۲-۲. استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد (گام دوم)**  
۱-۲-۲. انتخاب قالب یا چارچوب سنجش عملکرد

به هنگام ایجاد یا روز آمد سازی شاخصهای عملکرد، باید یک چارچوب مفهومی را تعیین کرد تا به وسیله آن بتوان دریافت که چه شاخصهایی را باید برای استخراج، انتخاب کرد، در هر صورت تعیین اهداف، معیارها، برنامه ها و تعیین برنامه های اصلاحی در جهت یادگیری و رشد، اقدام های اساسی در مدیریت عملکرد است. در این زمینه مدلهاى مختلفی از سوی صاحب نظران ارائه شده است که هر کدام دارای نقاط قوت و ضعفی است و ارائه دهندگان این مدلها هر کدام به فراخور دانش، تجربه و مهارت خود، جنبه های خاصی را در سازمان مورد توجه قرار داده اند.



شکل ۲: نظام ارزیابی عملکرد سازمانی (OPAS) (داریانی و همکاران، ۱۳۸۶)

مدلهای بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، کارت امتیازی متوازن، مدل تعالی سازمانی، مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها، و مدل مالکوم بالدریچ از جمله مدل‌هایی هستند که در دهه اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. به گونه‌ای که بعضی از سازمانهای داخلی نیز توانسته‌اند آنها را به اجرا گذاشته و نتایج آن را تجربه کنند.

### ۲-۳. استقرار پاسخگویی در برابر عملکرد (گام سوم)

استقرار پاسخگویی، ابتدا نیازمند ایجاد یک محیط پاسخگو و سپس یک 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 دوی اینها مورد بحث قرار می‌گیرد.

### ۲-۳-۱. 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 یک رابطه پاسخگویی در شرایط کاری است. همان گونه که ذکر شد پاسخگویی یک رابطه است و در اینجا به بخشی از این رابطه توجه دارد که کارفرما (مدیران) و کارگزار (کارکنان) هریک به عنوان یک طرف کاری محسوب می‌شوند. هریک از این افراد به

نوعی پاسخگویی مسئولیتهای خود هستند. مدیران باید در برابر ایجاد شرایط مناسب و منابع مورد نیاز و کارکنان در برابر انجام هرچه بهتر مسئولیتهای واگذار شده پاسخگو باشند. هریک از طرفین ملزم به جوابگویی و گزارش‌دهی از آنچه انجام داده‌اند، هستند. افراد باید در این گزارشها مشخص کنند که قصد انجام چه کاری را داشته‌اند، چه کاری انجام پذیرفته و برای 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 می‌شود که پاسخگویی مشترک نامیده می‌شود.

**پاسخگویی سازمان:** سازمان باید در برابر 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 است.

**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 اندازه‌ای متفاوت از دیگر سطوح دانست.

### ۲-۴. استقرار نظام جمع‌آوری داده‌های عملکرد (گام چهارم)

#### ۲-۴-۱. 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 نخستین گام در جمع‌آوری داده، این است که اهداف عملکرد را فهرست کرده، با توجه به شاخصهایی که منعکس‌کننده این اهداف هستند داده‌های مورد نیاز و ضروری را مشخص کرد.

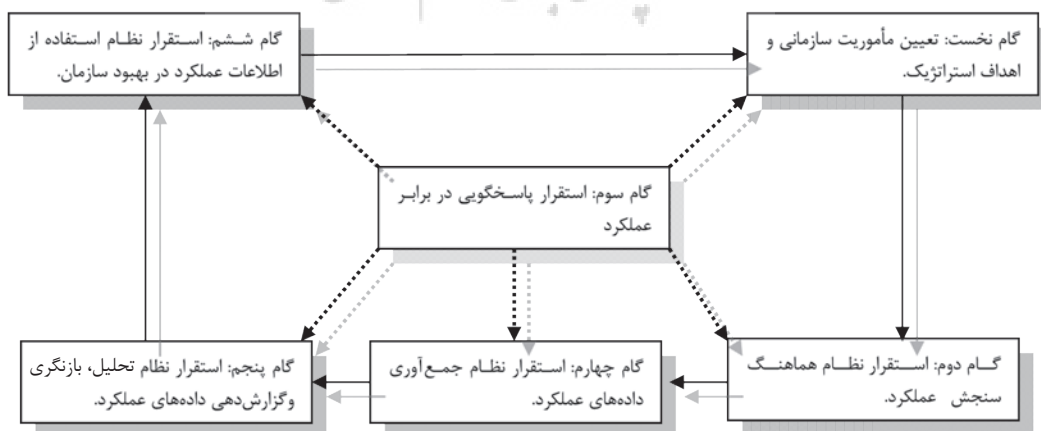
مطالعات نشان داده‌اند چهار اصل وجود دارند که در دستیابی به معتبرترین داده‌ها می‌توانند بسیار کمک‌کننده باشند:

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، با نیازهای سازمان همسو باشند تا واضح‌ترین و مربوط‌ترین اطلاعات را در اختیار قرار دهند.

یکپارچه باشند تا با یکدیگر قابل مقایسه بوده، تبدیل آنها به یکدیگر



شکل ۳: چارچوب رویکرد اورایز (OECD, 2002)

امکانپذیر باشد.

## ۲-۴-۲. کیفیت داده ها

تنها داده‌هایی برای تجزیه و تحلیل و سپس به کارگیری 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 ارتقای 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.
- ۲-۵. 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 فرایندها و نتایج را به بهترین شکل اصلاح کرده و اطلاعاتی که در طی چرخه عملکرد جمع‌آوری شده‌اند را گزارش دهی کند. ماحصل این تحلیل‌ها، جمع‌بندی یا گزارش‌هایی خواهد بود که می‌تواند اساس تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را تشکیل داده، نتایج تصمیمات مرتبط با مدیریت عملکرد را به پاسخ خواهان ارائه دهد.

- ۲-۵-۱. 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. به طور کامل می‌توان گفت که از تجزیه و تحلیل داده‌ها، اطلاعات حاصل می‌آید، با جمع‌بندی و تفسیر اطلاعات دانش تولید می‌شود و به کارگیری این دانش ثمره نهایی نظام یا فرایند جمع‌آوری داده‌ها را تشکیل می‌دهد.
- ۲-۶- برقراری نظام استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان (گام ششم)

مدیریت به گونه مشخص می‌تواند از



## چارچوب اورایز را می‌توان به عنوان رویکردی مناسب برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در کشور، پیشنهاد کرد.

اطلاعات عملکرد در سه حیطة استفاده کند:

- بهبود عملکرد،
- ترازبایی (شامل استفاده از داده‌های عملکرد در ترازبایی و استفاده از داده‌های ترازبایی در بهبود عملکرد)،
- تغییر در فرایندهای مدیریت از راه مهندسی مجدد، بهبود مستمر و بهبود فرایند.

### نتیجه‌گیری

این مقاله که خلاصه یک کار پژوهشی است، سعی داشت چارچوبی را در این زمینه به علاقه‌مندان در بخش دولتی ارائه دهد. به گونه‌ای که پس از بررسی مفاهیم و ارتباط آنها با یکدیگر، چارچوب مدیریت عملکرد را معرفی کرده، ضمن مروری بر چگونگی ارزیابی برنامه‌های استراتژیک در کشورهای در حال توسعه، قاره آفریقا و استرالیا و همچنین برخی رویکردهای موفق (OPAS و ORISE) الگویی در زمینه استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور، معرفی شد. □

### منابع

۱. رونق، یوسف: قانون مدیریت خدمات کشوری، چاپ اول، تهران، انتشارات فرمش، ۱۳۸۶
۲. الوانی، سید مهدی: مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۸۵
۳. براسیون، جان ام، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه، عباس منوریان، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۱
۴. میرزا صادقی، علیرضا، طنخواه، سودابه، فاطمی، رزیتا، مدیریت مبتنی بر عملکرد، انتشارات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، ۱۳۸۱

۵. داریانی، محمدعلی، رفیع‌زاده، علاءالدین، رونق، مریم، مدیریت عملکرد (با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور)، انتشارات فرمش، ۱۳۸۶

۶. مایکل آرسترانگ، مدیریت عملکرد (راهبردهای کلیدی و راهنمای عمل) ترجمه صفری، سعید، انتشارات دانشگاه تهران ۱۳۸۵

۷. رفیع‌زاده، علاءالدین، مدیریت عملکرد و توسعه‌یافتگی سازمانها (مطالعه موردی و تجربه عملی)، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۶

8. Andersen, B, Henriksen, B and Aarseth, w, « holistic performance management: an integrated framework», international journal of productivity and performance management v55 pp 61-78•2006

9. Mc McCormack, k. «Business process orientation: do you have it?» Quality progress no. January•2001

10. OECD, «DAC Network on Good Governance and Capacity Development Réseau» due CAD sure la Bonne gouvernance et le renforcement des capacités Second Meeting, 14-15 February 2002

11. Anderson, S.W. lanen. W.N « economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India» Accounting, organizations and society. Vol.24.no. 5/6 .pp 379-412•1999

12. Joshi, P.L. « the international diffusion of new management accounting practices: the case of India». Journal of international Account auditing and taxation, Vol. 10 No. 1, pp85-109•2001

13. Waweru, N.M. Hoque. Z. Uliana , E , «management accounting change in south Africa, case studies from retail services», Accounting/ auditing & Accountability Journal, Vol.17 No.5, pp. 657-704•2004

14. Polidano, C, «The New public management in developing countries», Public Policy and management working paper No 13•1999

15. Mwitwa, j>i, «performance management model, a systems-based approach to public service quality». The international journal of public sector management, Vol. 13 No.1.pp.19-37•2000

16. Schacter, M. , «public sector reform in developing countries», Issues, Lessons and future directions, institute on governance, Ottawa available at: www.iog.ca• 2002

17. De Waal, A.A . «Behavioral factors important for the successful implementation of performance management systems management decision, vol.14-No.8, 2003.

● علاءالدین رفیع‌زاده: کارشناس ارشد مدیریت دولتی و مدرس دانشگاه پیام نور