

## مدیریت بر مبنای هدف و مدیریت بر مبنای نتیجه از منظر اداره امور عمومی

نوشته: حسن گیوریان

### چکیده

در این مقاله، «مدیریت بر مبنای هدف» (MBO)، «مدیریت بر مبنای نتیجه» (MBR) و انواع مدیریت بر مبنای نتیجه؛ از منظر اداره امور عمومی بر اساس دستاوردهای جدید مدیریت دولتی مورد بحث قرار گرفته است.



آشنایی بانویسنده

حسن گیوریان

دارای فوق لیسانس مدیریت دولتی و دانشجوی دکتری مدیریت دولتی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی می باشد. ایشان عضو انجمن مدیریت ایران و دارای تألیفات و مقالات چندی در زمینه های مدیریتی، مدیریت تطبیقی، فرهنگ سازمانی و اصلاح نظام اداری می باشند.

محتوای اولیه مدیریت بر مبنای هدف بر اساس پژوهشهای لوترگیولیک در دهه ۱۹۳۰ شکل گرفت. اما اولین بار دراکر در سال ۱۹۵۴ آن را به طور نظام مند توسعه داد.

MBO نوعی فرایند مدیریت مشارکتی است که ویژگیهایی همچون؛ تعامل و مشارکت مدیر - زیردست، هدفگذاری مشترک مدیر - زیردست، توافق در روش انجام کار بین مدیر - زیردست، ارزیابی پیشرفت کار به صورت دوره ای، همراهی و همیاری مدیر، سیستم هدفگرا با گرایش به سوی نظام اطلاعات مدیریت و روشی ساده و به دور از ابهام دارد.

مدیریت بر مبنای نتیجه (MBR) رویکردی مدیریتی است که در دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به صورت عملی در بخش دولتی کشورهای اسکاندیناوی به کار گرفته شد. عقیده هدایت سازمان دولتی با استفاده از MBR، به معنی جدید آن، در رویکرد مدیریت دولتی نوین (NPM) شکل گرفته است.

در خاتمه، انواع مدیریت بر مبنای نتیجه (MBR) را از نگاه مدیریت دولتی به صورتهای در پی آمده مورد بحث قرار داده‌ام:

۱. مدیریت دیوانسالار نتیجه‌گرا؛
۲. مدیریت نتیجه‌گرای مدیریتی؛
۳. مدیریت بر مبنای نتیجه مشتری‌گرا و کیفیت‌گرا

## مقدمه

جوج مورسی، در کتاب مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، بین مدیریت بر مبنای هدف و مدیریت بر مبنای نتیجه، به شرحی که از نظر خواهد گذشت، تفاوت قائل شده است. به زعم ایشان مدیریت بر مبنای هدف توجه خود را معطوف به هدفها صرفنظر از نتیجه‌های آنها می‌کند. اما، در مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه توجه سازمان هم به هدفها و هم به نتایج است.

مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در اندیشه دریافتن این حقیقت است که آیا هدفها با نتایج حاصل از آنها انطباق دارد یا ندارد؟ به طور کلی، جورج مورسی مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه را شکل اصلاح شده و پیشرفته‌تر مدیریت بر مبنای هدف می‌داند.<sup>(۱)</sup>

برپایه این تعبیر جورج مورسی تفاوت میان این دو سبک تنها در فرهنگ واژه‌ها قابل طرح و بحث است و کمتر کمک عملی به ما می‌رساند. در ادامه بحث MBO و MBR به گونه‌ای کاملتر شرح داده شده است.

**مدیریت بر مبنای هدف (MBO)**

واژه مدیریت بر مبنای هدف را اولین بار پیتر اف. دراگر در سال ۱۹۵۴ مطرح کرد. مدیریت بر مبنای هدف در آغاز دهه ۱۹۷۰ به گونه‌ای وسیع به کار رفت و آن زمانی بود که تعداد بسیاری از روشهای مدیریت با نامهای جدید، اما کمابیش همانند، مانند مدیریت بر مبنای هدفگذاری و مدیریت بر مبنای مشارکت به سرعت رشد یافت.

مدیریت بر مبنای هدف را نمی‌توان روشی منحصر به فرد شناخت، زیرا این روش چند رویکرد همانند را به سان چتری در بر می‌گیرد. مدیریت بر مبنای هدف، نه تنها در بخش خصوصی بلکه، در بخش دولتی نیز به کار می‌رود. می‌توان گفت محتوای اولیه مدیریت بر مبنای هدف بر اساس بررسیهای لوترگیولیک در دهه ۱۹۳۰ شکل گرفته است. کاربرد مدیریت بر مبنای هدف ابتدا در ایالات متحده امریکا و اروپا و بعد در نقاط مختلف گیتی فراگیر شد. (۲)

در اینجا لازم است تعریف جامعی از مدیریت بر مبنای هدف یا MBO ارائه دهم «مدیریت بر مبنای هدف، فرایند تعیین هدفهای متقابل میان فرد و سرپرست (مدیر) به‌شمار می‌آید. به عبارت دیگر، پس از اینکه بین فرد و مدیر در مورد چگونگی دستیابی به هدف تعیین شده در محدوده زمانی خاص توافق به عمل آمد، اختیار و منابع لازم برای انجام کار مورد نظر به فرد داده خواهد شد. چگونگی پیشرفت کار به صورت دوره‌ای بررسی می‌شود و ارزیابی نهایی در پایان مدت تعیین شده، به عمل خواهد آمد و سپس هدفهای جدیدی برای دوره بعد تعیین خواهد شد.» (۳)

## ویژگیهای مدیریت بر مبنای هدف

ویژگیهای MBO به قرار در پی آمده است:

۱. تعامل و مشارکت مدیر - زیردست: سیستمهای MBO نیازمند مشارکت مدیر و زیردست در برنامه‌ریزی و توسعه هدفهاست. مدیر و زیردست به‌طور مشترک و با مشورت یکدیگر در انجام وظیفه‌هایی که زیردست باید انجام دهد به توافق می‌رسند.
۲. هدفگذاری مشترک مدیر - زیردست: هدفها و زمان انجام آنها را مدیر و زیردست با «توافق» یکدیگر مشخص می‌کنند. هدفهای تعیین شده باید عینی، سنجش‌پذیر و دسترس‌پذیر باشد و مجموعه سازمان را در رسیدن به مقاصدش کمک کند.
۳. در روش انجام کارها مدیر و زیردست با یکدیگر به توافق می‌رسند: مدیر و زیردست درباره روش انجام کارها با یکدیگر به بحث و تبادل آرا می‌پردازند. این امر موجب موفقیت در رسیدن به هدفهای سازمان خواهد شد. آنها همچنین در اتفاق نظر با یکدیگر استانداردها و هنجارهایی را برای اندازه‌گیری و یا ارزیابی عملکرد ایجاد می‌کنند.
۴. ارزیابی پیشرفت کار به صورت دوره‌ای: در زمانهایی مشخص، مدیر و زیردست با یکدیگر جلسه‌هایی را به منظور عملکرد و نتایج به دست آمده انجام می‌دهند. در این دیدارها، اگر اصلاحها یا تجدیدنظرهایی در هدفها لازم باشد، انجام می‌گیرد.
۵. همراهی و همیاری مدیر: همراهی و همیاری مدیر در مسیر رسیدن به هدفهای تعیین شده زیردست را پشتیبانی می‌کند و به او یاری می‌رساند. اقدامها و راهنماییهای لازم مدیر در انجام کارها، به‌سان مربی، در این روش مشاهده می‌شود.
۶. سیستم MBO هدفگراست: فرایند MBO متمرکز بر «هدفها» است. هدفگرا بودن یکی از ویژگیهای مشخص MBO است.
۷. نظام اطلاعات: یکی دیگر از ویژگیهای مهم MBO وجود نظام اطلاعاتی برای اطمینان از صحت اجرای برنامه‌های آن است.
۸. MBO و سادگی و صراحت آن: MBO روشی بسیار ساده و به دور از ابهام است.

بنابراین، فهم آن برای مدیران مشکل و پیچیده نیست. سادگی و صراحت این روش نباید موجب دوری از آن و بی توجهی به اجرای آن شود. (۴)

### مدیریت بر مبنای نتیجه (MBR)

مدیریت بر مبنای نتیجه در اواخر دهه ۱۹۸۰ در بخش دولتی کشورهای اسکاندیناوی (سوئد، نروژ، دانمارک و فنلاند) به کار گرفته شد. MBR رویکردی مدیریتی است که در دهه ۱۹۹۰ جنبه‌های عملی آن در بخش دولتی، به سان الگویی موفق، فراگیر شد. شروع شکل‌گیری MBR مرهون اساس و پایه‌های توسعه رویکرد MBO است. اعتقاد به هدایت سازمان با استفاده از MBR، به مفهوم جدیدتر آن بر اساس رویکرد مدیریت دولتی نوین (NPM)، به منظور مدرنیزه کردن بخش دولتی توسعه یافت. NPM شامل سه اصل اساسی است.

#### ۱. مدیریت حرفه‌ای

۲. ارزیابی و سنجش عملکرد و ایجاد استانداردهایی برای سطوح مختلف سازمان

۳. توجه به نتایج (اقدامهای نتیجه‌گرا)

بر مبنای این سه اصل، ویژگیهای NPM را می‌توان به صورت درپی آمده بیان کرد:

۱. این مدل دستیابی به نتایج را به جای توجه به فرایند که در الگوی سنتی اداره امور عمومی مرسوم بوده، در کانون دید قرار می‌دهد. این امر مستلزم ایجاد استانداردهای مشخص عملکردی است که بتوان سازمانها را بر اساس آن مورد قضاوت و ارزیابی قرار داد. (۵)

۲. ایجاد انعطاف در قوانین و مقررات و کاهش آنها و به‌طور کلی ایجاد انعطاف در شرایط کاری. برای انجام بهتر کارها در دولت باید مقررات زدایی را به کار بگیریم. اگر بپذیریم که مقررات زدایی در بخش خصوصی، به این دلیل که اثریهای کاری اعضای آن را آزاد می‌کند، مهم است، این امکان وجود دارد که مقررات زدایی در بخش عمومی به نیرو گرفتن آن کمک کند. کارکنان بخش دولتی باید در انجام کارها آزادی عمل بیشتری

احساس کنند. بیشتر افراد، کارکردن در محیطی را که در آنجا هر ابتکاری به چشم تردید نگریسته می‌شود و هر تصمیم بحث‌انگیز محکوم است دوست ندارند.

سالهای بسیار است که مشاهده می‌شود، دولت در گسترش سیستمهای کنترل مدیریت و افزایش فزاینده فرایندهای گسترده اداری درگیر شده است. این فرایندهای مدیریت موجب بهسازی کارها نشده بلکه به جای آن بر بار مدیریتی افزوده است. این حرکتها محتوای فعالیتهای را درهم می‌شکنند؛ سازمانها و کارمندان آنها را بی اعتبار می‌کنند؛ عناصر اصلی هدایتگر سازمان را دچار مشغله فکری بی ثمر می‌سازند و با انجام آنها مشاهده می‌شود که نظامهای مدیریتی کمکی به مدیریت نمی‌کند.

باید از نگرش کنترلی به سوی این نگرش گرایش یافت که «چگونه می‌توانیم به انجام مأموریت سازمان خود کمک کنیم؟» ترویج شعاری که هر فرد دیوانسالار را به «رفتن و سپردن جایگاه خود به کتاب (مقررات) فرامی‌خواند باید کمرنگ شود».<sup>(۶)</sup>

۳. پاسخگو و مسؤول قراردادن کارکنان و سازمانها. ابتدا لازم است مفاهیم مسؤولیت و پاسخگویی را بررسی کنیم. در فرهنگهای واژه‌ها مسؤولیت به معنی موظف بودن و مورد پرسش قرارگرفتن در مورد انجام کاری، تعریف شده است و پاسخگویی را نیز بدین سان تعریف کرده‌اند: «فرایندی که ضمن آن همه اعضای سازمان باید در برابر اختیارات و وظایف محوله جوابگو باشند». از لحاظ اداره امور عمومی، پاسخگویی یعنی اینکه: «کارکنان سازمان در هر مرتبه و مقامی باید سرزنش و یا ستایش ناشی از اخذ تصمیم یا انجام اقدام خود را بپذیرند». بنابراین، کارکنان در هر رده سازمانی در برابر یک مقام ارشد خود در مورد اقداماتشان پاسخگوی‌اند. اما، مسؤولیت بدین معنی است که: «هر شخص که زیردست (یا زیردستانی) دارد در برابر اقدامهای آنها مسؤول است». به عبارت دیگر، پاسخگویی فردی، اما مسؤولیت جمعی است. در پاسخگویی، کارکنان در برابر اقدامهایشان مسؤول‌اند، اما در مسؤولیت مدیر در برابر اقدامهای زیردستان خود مسؤول شناخته می‌شود. به عنوان مثال، هر وزیر، مسؤول اقدامها و کارهای کارکنان وزارتخانه خویش است.

لازمه جامعه مردم سالار، پاسخگو بودن مشخص و مناسب سازمانهای دولتی برابر مردم است. در جامعه‌ای که دولتمردان را به سان نمایندگان خود در اداره امور عمومی جامعه برگزیده است، الگوی مدیریت یکی از وجوه خود را حرکت به سوی «پاسخگویی فعال» قرار می‌دهد. پاسخگویی در برابر نتایج کار و روشن بودن مسؤلیت مدیران، کارکنان، مدیران و سازمانها را هشیار می‌کند تا در انجام کارهای خود دقت لازم را مبذول دارند. نبود کارایی و اثربخشی در کار افراد و سازمانهایی که دچار ابهام در مسؤلیت و پاسخگویی اند به خوبی مشاهده می‌شود. چه بسازند کشورهای جهان سومی که سازمانهای دولتی آنها، به سبب ابتلا به این معضل، از بهره‌وری مطلوب به دورند. (۷)

۴. واگذاری بخشهای زیادی از وظایف دولت به صورت قراردادی به پیمانکاران بخش خصوصی، که موجب می‌شود دولت تصدیگری خود را کاهش دهد و در مقابل حاکمیت خود را تقویت کند. برخی از دانشمندان اداره کارها در راستای حمایت از این مفهوم را به عبارت در پی آمده بیان می‌کنند: «هدایت کردن قایق به جای پارو زدن». (۸)

۵. مورد توجه قراردادن مراجعان. اغلب اداره‌های دولتی، با پیروز از الگوی سنتی اداره کارها، در ارائه خدمات خود کیفیت مطلوب را رعایت نمی‌کنند. مراجعان، چه بسیار با کارکنانی مواجه می‌شوند که به انجام کار آنها بی‌اعتنایی می‌کنند، (۹) اما الگوی مدیریت دولتی نوین یکی از عوامل رسیدن به بهره‌وری سازمانی را توجه به مراجعان می‌داند.

یکی از عوامل سنجش اثربخشی سازمانهای دولتی سنجش کیفیت خدمات دولتی به مراجعان آنهاست. برای سنجش رضایت یا عدم رضایت آنها می‌توان از طریق صندوقهای پیشنهاد، ایجاد نظام پیگیری شکایتها، اختصاص خطوط تلفن آزاد در اختیار مراجعان و با مصاحبه با آنان و یا نظرسنجی از آنان رضایت یا نبود رضایت آنها را دریافت. (۱۰)

۶. تفویض بیشتر اختیارات. در واگذاری اختیار باید به نکته‌های در پی آمده توجه شود:

آ) به کسانی که در انجام کارها و فعالیتهای سازمان ذیربطاند، قدرت تصمیم‌گیری را بدهید و از رده‌های مدیریت بکاهید. زیرا بدین‌سان هم از افزایش هزینه‌های سازمان جلوگیری کرده‌اید و هم مانع ایجاد اختلال در حصول به هدفهای سازمان شده‌اید.

ب) کارکنان را به گونه‌ای آموزش دهید که بتوانند با استفاده از فن‌آوری روزآمد کارها را به بهترین شکل ممکن و با سرعت کمتر انجام دهند.

ج) رده‌ی بالای مدیریت سازمان باید پشتیبان تصمیمهای کارکنان رده‌های پایین آن باشد. (۱۱)

۷. توجه به کارایی در بخش دولتی. کارایی منحصر به بخش خصوصی و صنعت نیست، بلکه بخشهای اداره‌ی امور دولتی و خدمات نیز باید کارایی را مدنظر قرار دهند؛ هر چند ممکن است در موردهای بسیاری به دلایل سیاسی و استراتژیک، در کارهای دولتی، اثربخشی اولویت خود را بر کارایی تحمیل کند. تحقق کارایی دولت با رعایت موارد در پی آمده تسهیل می‌شود:

آ) حذف برنامه‌های تکراری در پی آمده بی‌نتیجه و همچنین حذف برنامه‌هایی که بخش زیادی از درآمد عمومی مردم به آنها تعلق می‌گیرد، اما حاصل و سود آن نصیب بخش اندکی از افراد جامعه می‌شود. (۱۲)

ب) کاهش هزینه‌های مربوط به دریافت مالیات و سایر درآمدهای دولتی از طریق استفاده از ابزارها و روشهای مناسب و فرهنگ‌سازی.

ج) استفاده از روشهای جدید در خدمتدهی.

د) حذف مقررات زائد اداری که موجب بیشتر شدن گردش کارها و سردرگمی مراجعان می‌شود.

ه) تشویق روشهای بازرگانی و رقابتی در بخش دولتی.

و) تأکید بر ارائه‌ی فرآورده‌های «مطلوبتر و با ارزشتر».

ز) ایجاد زمینه‌هایی که موجب خلاقیت و نوآوری کارکنان می‌شود.

ح) واگذاری قدرت تصمیم‌گیری به پایینترین رده‌های ممکن در سازمان. (۱۳)

۸. حرکت به سوی جداسازی واحدها در بخش دولتی. تقسیم واحدهای بزرگ



دولتی به واحدهایی کوچک موجب استفاده از مزیت فرانشیز،<sup>(۱۴)</sup> مدیریت بهتر واحدها و افزایش کارایی در بخش دولتی می‌شود.

۹. تأکید بیشتر بر نظم و انضباط و جلوگیری از اسراف در منابع. انضباط کارکنان و دقت در استفاده از منابع و جلوگیری از ریخت و پاش موجب بازده بیشتر با استفاده از منابع کمتر در بخش دولتی می‌شود.<sup>(۱۵)</sup>

MBR برگرفته از سیستمهای MBO است، اما تمرکز آن بر نتایج، سنجش و اندازه‌گیری آنها براساس معیارهای عملکرد است. MBR مشابه MBO نیست، زیرا MBO توجه زیادی به ایجاد هدفها دارد، اما تأکید کمی بر مدیریت کنترل، نظارت و ارزیابی عملکرد در جریان کار می‌ورزد؛ اما MBR، به وارون توجه زیادی به فرایندهای انجام کار سازمان مبذول می‌کند. MBR تأکید زیادی بر جریان بازخورد نظام‌مند و مستمر در فرایندهای مورد اجرا در سازمان دارد، اما در مقابل MBO بر هدفگذاری تأکید فراوان مبذول می‌کند. به همین دلیل، MBR ابزاری برای «باز مهندسی فرایند مدیریت در سازمانهای دولتی» شناخته می‌شود. MBR توجه زیادی به نتایج اقدامهای مختلف سازمان دارد. به عبارت دیگر، MBR تأکید بیشتری نسبت به MBO بر انجام درست کارها دارد. تفاوتها و شباهتهای MBO و MBR در جدول شماره ۱ به‌طور خلاصه مشاهده می‌شود:

شعبه‌شناسی علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## جدول شماره ۱. تفاوتها و شباهتهای MBO و MBR

مدیریت بر مبنای هدف (MBO)	مدیریت بر مبنای نتیجه (MBR)
رویکرد بالا به پایین	رویکرد بالا به پایین
متمرکز بر هدفها- «ستانده گرا»	متمرکز بر نتایج - «نتیجه گرا»
فرایند مدیریت خطی	فرایند مدیریت خطی
مدیریت استراتژیک را توسعه نمی دهد	توسعه مدیریت استراتژیک
مدیریت در این روش توجه به خط مشی های شاغلگرا و کارگری ندارد	مدیریت همراه با توجه به خط مشی های شاغلگرا و کارگری
سازمان کار تیلوری	تمایل به حرکت به سوی سازمان کاری فراتیلوری
تأکید بیشتر بر اثربخشی	تأکید بیشتر بر کارایی

### طبقه بندی مدیریت بر مبنای نتیجه (MBR)

در نگاه نزدیک به مدیریت بر مبنای نتیجه، سه نوع مدیریت نتیجه گرا قابل مشاهده است:

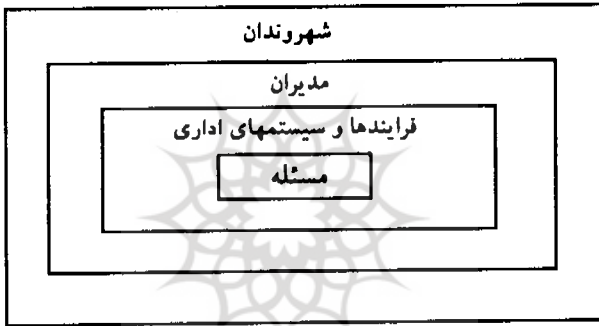
۱. مدیریت دیوانسالار نتیجه گرا
  ۲. مدیریت نتیجه گرای مدیریتی
  ۳. مدیریت بر مبنای نتیجه مشتریگرا و کیفیتگرا
- این سه نوع مدیریت جهتگیریها و تأکیدهای متفاوتی در مسیر هدایت محتوای مدیریتی است.

### ۱. مدیریت دیوانسالار نتیجه گرا

تمرکز این نگرش بر ستانده ها است و ستانده را به سان حاصل فعالیت هر واحد اداری تعریف می کند. این نگرش کمتر ترجیحات مشتریان و مراجعان را در نظر می گیرد. این رویکرد به مدیریت نتیجه گرا، دگرگونیهای اساسی بسیاری در محتوای

سازمانهای دیوانسالار ایجاد نمی‌کند. رویکرد مدیریت دیوانسالار نتیجه‌گراکل مجموعه سازمان را تحت تأثیر خود قرار نمی‌دهد، بلکه، کاربرد آن بیشتر در برخی از واحدهاست. به نظر می‌رسد که این رویکرد اصلاحات اندکی در رفتار دیوانسالاران و محتوای سازمانی آن ایجاد می‌کند. این رویکرد مدیریت در دولتهای محلی آلمان کاربرد فراوانی دارد.

نقطه ضعف عمده این رویکرد وجود حلقه گمشده‌ای است که میان مشتریان و شهروندان و دولتمردان وجود دارد. (۱۶) در الگوی بوروکراتیک نتیجه‌گرا شهروندان در تصمیم‌گیریها عملاً مشارکت داده نمی‌شوند. این رویکرد شباهت زیادی به الگوی سنتی اداره کارها دارد. این الگو را می‌توان به صورت شکل شماره ۱ مشاهده کرد.



شکل شماره ۱

همان‌طور که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، بعد از اینکه مسئله در فرایندها و سیستمهای اداری تنظیم شد برای اجرا به مدیران ابلاغ می‌شود و مدیران نیز اختیار واقعی در تعریف مجدد آن و تغییر در جهت ایجاد ساختارهایی که مشارکت مردم را افزایش دهد ندارند. (۱۷)

## ۲. مدیریت نتیجه‌گرای مدیریتی

مدیریتی‌گرایی برای مقابله با ضعفهای الگوی آرمانی دیوانسالاری سنتی، استفاده از دستاوردهایی را که موجب توفیق‌بخش خصوصی شد در بخش دولتی توسعه داد. این

الگو توجه به نتایج عملکرد و نتایج حاصله در فرایند سازمانهای دولتی را مورد توجه قرار می‌دهد (ویژگیهای مدیریتی‌گرایی یا مدیریت دولتی جدید پیش از این به‌طور مشروح شرح داده شد). این رویکرد توجه بسیاری به مدیریت امور کارکنان، مدیریت مالی و مبنای کنترل و نظارت در سازمان دارد. رویکرد مدیریتی تأکید بر مشتریان و مراجعان متقاضی خدمات دولتی و کارایی در سازمان دارد.

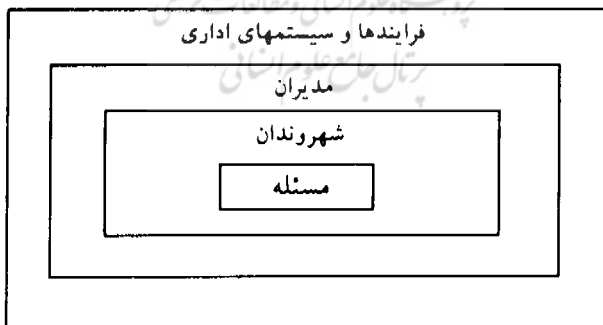
به عبارت دیگر، توجه به مراجعان و کاهش ریخت و پاشهای اداری از اهم این نگرش است. در اواسط دهه ۱۹۸۰، استفاده از این نگرش به منظور افزایش کیفیت خدمات ارائه داده شده به مراجعات رواج یافت.

نقطه ضعف عمده این رویکرد کم توجهی به مشارکت شهروندان در اداره کارها و تصمیم‌گیریهاست.

### ۳. مدیریت بر مبنای نتیجه مشتری‌گرا و کیفیت‌گرا

سومین نوع مدیریت نتیجه‌گرا به کیفیت و مشتریان / شهروندان توجه دارد. در مقایسه با دو رویکرد پیشین، این رویکرد به فرصتها و چالشهای سیاسی نیز توجه خاصی نشان می‌دهد. این رویکرد در همه مجموعه سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری تأثیر دارد.

نقطه ضعف عمده این نگرش پیچیدگی بسیار زیاد آن است، (۱۸) این الگو را می‌توان به صورت شکل شماره ۲ نشان داد.



شکل شماره ۲

در این الگو، همان طور که در شکل شماره ۲ مشاهده می‌کنیم، مدیران به‌سان واسطه میان شهروندان و سیستم‌های اداری و فرایندها قرار می‌گیرند. در این الگو، شهروندان با نزدیک شدن به مسئله می‌توانند تأثیر زیادی در تعریف آن داشته باشند. شهروندان در ابراز عقاید، دیدگاهها و تصمیم‌گیریها مشارکت دارند و همین موضوع سبب افزایش اعتماد عمومی در سطح جامعه، ارتقای کارایی و اثربخشی و سرانجام ارائه خدمات مطلوب توسط دولتمردان می‌شود. (۱۹) جدول شماره ۲ ویژگیهای سه نوع مختلف MBR را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. ویژگیهای سه نوع مدیریت بر مبنای نتیجه MBR

سه نوع مدیریت بر مبنای نتیجه (MBR)			خصوصیات
مدیریت بر مبنای نتیجه مشتری‌گرا و کیفیت‌گرا	مدیریت نتیجه‌گرای مدیریتی	مدیریت دیوانسالار نتیجه‌گرا	
زیاد	کم	کم	میزان مشارکت شهروندان
زیاد	زیاد	کم	میزان مشتری‌گرایی
زیاد	متوسط	کم	میزان هدایت سیاسی
زیاد	متوسط	کم	میزان توجه به اثربخشی
متوسط	زیاد	کم	میزان توجه به کارایی

### نتیجه‌گیری

با استفاده از الگوهای جدید سازمان و مدیریت که حاصل دستاوردهای پژوهشی و علمی سایر کشورهای جهان، خصوصاً کشورهای پیشرفته است، می‌توان نظام مدیریت دولتی کشور را به‌سمت تعالی و کمال سوق داد. (البته، در این راستا، نقش تطابق فرهنگی و بومی سازی الگوهای وارداتی را نیز باید مورد نظر گرفت).

الگوی مدیریت بر مبنای نتیجه یا MBR که شکل‌گیری و ساختار اولیه آن مرهون MBO است همراه با به‌کارگیری الگوی مدیریتی دولتی نوین (NBM)، می‌توان ساختار

نظام دولتی و اداری کشور را به سمت پاسخگویی بیشتر، ایجاد انعطاف در قوانین و مقررات و کاهش زوائد آن، توجه به نتایج کار، کاهش تصدیگری دولت و تقویت حاکمیت آن، توجه بیشتر به مراجعان، تفویض بیشتر اختیارات به زیردستان، توجه به کارایی، حرکت به سوی جداسازی واحدها، تأکید بیشتر بر نظم و انضباط و جلوگیری از اسراف و تبذیر در به کارگیری منابع سازمان، هدایت کرد. □

### پی نوشتها

۱. جورج مورسی، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی: فن رایزنی در غرب، مترجمان: دکتر سیدمهدی الوانی و فریده معتمدی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ سوم، ۱۳۷۲، صص: ۹-۸.

2. Alexander Wegener, *Management Contracts in International Comparative Perspective: Experiences from Leading-Edge Local Governments*, IOS Press, First, 2000, P.107.

۳. هربرت. جی. هیکس و سی. ری گولت، *تئوریهای سازمان و مدیریت*: جلد یکم، کلیات و مفاهیم، مترجم: مهندس گوئل کهن، اطلاعات، تهران، پنجم، ۱۳۷۱، ص: ۵۸.

4. Dharma Vira Aggarwala, *Management By Objectives (MBO)*, Deep & Deep Publications PVT.LTD, First, 1999, PP.13-15.

5. Richard J. Stillman, *Public Administration: Concepts and Cases*, Houghton Mifflin. Sixth, 1996. P.444.

6. Ibid, PP:441-442.

۷. حسن گیوریان، «نارساییهای نظام اداری ایران: قسمت سوم»، نشریه آموزش کاربردی مدیران، وزارت جهاد سازندگی، سال اول، شماره نهم، آذر ۱۳۷۸، صص: ۶-۵.

۸. آون هیوز، مدیریت دولتی نوین، ترجمه، دکتر سیدمهدی الوانی و...، انتشارات

مروارید، چاپ دوم، ۱۳۷۹، ص ۷۶-۷۵.

۹. ال گور، نبرد با بوروکراسی: از تشریفات بیهوده اداری تا حصول به نتایج مطلوب، همشهری، اول، بهار ۱۳۷۶، ص: ۱۱۰.

۱۰. دکتر ابوالحسن فقیهی، بهره‌وری در دولت: چگونه می‌توان کیفیت خدمات در بخش دولتی را افزایش داد؟ شیوه‌های علمی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، به کوشش: دکتر داود محب‌علی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، اول، ۱۳۷۵، صص: ۵۸۸-۵۸۷.

۱۱. ال گور، همان مرجع، ص: ۱۵۹.

۱۲. همان مرجع، ص: ۲۰۹.

۱۳. همان مرجع، ص: ۷۸.

۱۴. فرانسیز (Franchise) یا حق ویژه فروش: روشی است که بر مبنای آن به یک فروشنده جزء حق انحصاری فروش کالایی خاص یا استفاده از نام تجارتنی خاص در منطقه‌ای داده می‌شود.

مرجع: درک فرنچ و هیئر ساوارد، فرهنگ مدیریت، مترجم: محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، اول، ۱۳۷۱، ص: ۲۵۸.

15. Owen E. Hughes. *Public Management And Adiministration*, Macmillan Press LTD, Second, 1998.61-62.

16. Alexander Wegener, Ibid, P.111.

17. Cheryl Simrell King, Kathryn M. Feltey, Bridget O'Neill, *The Question of Participation: Toward Authentic Public Participation in Public Administration*, Public Administration Review, July / August, 1998, Vol.

58, No.4, PP.319-322.

18. Alexander Wegener, Ibid, P.112.

19. Cheryl Simrell King, Kathryn M. Feltey, Bridget O'Neill, Ibid, PP.319-322.