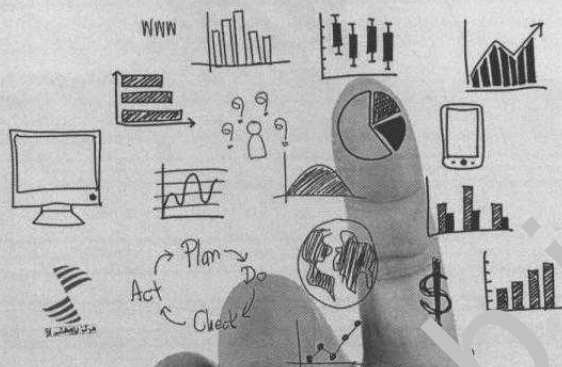




# مدیریت عماد در بخش دولتی

نویسندگان:  
محمد محمدی  
فتاح شریف زاده



سرشناسه: محمدی، محمد، ۱۳۶۲  
 عنوان و نام پدیدآور: مدیریت عملکرد در بخش دولتی / محمد محمدی، فتاح شریفزاده.  
 مشخصات نشر: تهران: به پویش، ۱۳۹۵.  
 مشخصات ظاهری: ۲۴۱ ص.  
 شابک: ۹-۹۵۷۵۷-۶۰۰-۹۷۸-۱۵۰۰۰۰ ریال  
 وضعیت فهرست نویسی: فیا  
 یادداشت: کتابنامه ۷۹.  
 موضوع: سازمان های دولتی - مدیریت  
 موضوع: Administrative agencies - Management  
 موضوع: مدیریت دولتی  
 موضوع: Public administration  
 شناسه افزوده: شریفزاده، فتح، ۱۳۵۰  
 رده بندی کنگره: ۳۱۳۵  
 رده بندی دیویی: ۳۵۱  
 شماره کتابشناسی ملی: ۴۵۲۷۷۳۱

عنوان: مدیریت عملکرد در بخش دولتی

نویسنده: محمد محمدی، فتاح شریفزاده

ویراستار: دکتر افسانه رحیمیان

طرح جلد: رضا صادقی

صفحه آرای: مجید انجیرانی

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

بها: ۱۵۰۰۰۰ ریال

انتشارات به پویش

شماره تماس: ۲-۸۸۶۳۹۶۱-۲۱

www.ararc.ir



## فهرست مطالب

|    |                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------|
| ۶  | پیشگفتار                                                      |
| ۹  | فصل اول                                                       |
| ۹  | پایه مدیریت عملکرد                                            |
| ۱۰ | مقدمه                                                         |
| ۱۹ | مدیریت عملکرد                                                 |
| ۲۰ | ضرورت مدیریت عملکرد                                           |
| ۲۲ | تعیین جایگاه مدیریت عملکرد و مجموعه وظایف مدیریت در یک سازمان |
| ۲۳ | ارتباط مدیریت عملکرد با ارزیابی عملکرد                        |
| ۲۵ | انواع ارزیابی                                                 |
| ۲۹ | جایگاه ارزیابی عملکرد و مجموعه وظایف مدیریت عملکرد            |
| ۳۳ | فصل دوم                                                       |
| ۳۳ | مدیریت عملکرد در بستر مدیریت دولتی                            |
| ۳۴ | مقدمه                                                         |
| ۳۷ | مدیریت دولتی                                                  |
| ۵۲ | مدیریت دولتی نوین                                             |
| ۵۳ | اصول کلی حاکم بر مدیریت دولتی نوین                            |
| ۶۱ | حکمرانی عمومی نوین                                            |
| ۶۳ | تنوع ارزش‌ها و بروز مشکلات در مدیریت دولتی                    |
| ۶۴ | ارزش‌های سیاسی در مدیریت دولتی                                |
| ۶۵ | ساختار و فرایندهای اقتدار در مدیریت دولتی                     |
| ۶۶ | عملکرد در مدیریت دولتی                                        |
| ۸۰ | مدیریت دولتی در ایران                                         |
| ۸۵ | مدیریت دولتی نوین در ایران                                    |

|     |                                                |
|-----|------------------------------------------------|
| ۸۸  | مدیریت دولتی نوین و مدیریت عملکرد              |
| ۹۱  | فصل سوم                                        |
| ۹۱  | مؤلفه‌ها، مدیریت عملکرد در بخش دولتی           |
| ۹۲  | مقدمه                                          |
| ۹۶  | مدیریت عملکرد: یک سیستم یا نظریه مدیریتی؟      |
| ۹۹  | منطق مدیریت عملکرد در بخش دولتی                |
| ۱۰۶ | مدیریت عملکرد و سطوح مختلف آن                  |
| ۱۱۳ | موانع مدیریت عملکرد در محیط رقابتی             |
| ۱۲۲ | رویکردهای مدیریت عملکرد در بخش دولتی           |
| ۱۳۲ | روش‌های اجرایی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی |
| ۱۴۱ | فصل چهارم                                      |
| ۱۴۱ | مدیریت عملکرد در کشورهای مختلف                 |
| ۱۴۲ | مقدمه                                          |
| ۱۴۴ | مدیریت عملکرد در آسیا                          |
| ۱۶۸ | مدیریت عملکرد در سایر کشورهای دنیا             |
| ۲۰۱ | فصل پنجم                                       |
| ۲۰۱ | مدل‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی             |
| ۲۰۲ | مقدمه                                          |
| ۲۰۳ | رویکرد چرخه عمر مدیریت عملکرد در مدیریت دولتی  |
| ۲۲۰ | مدل STAIR                                      |
| ۲۲۱ | چرا STAIR؟                                     |
| ۲۲۴ | پیامدها و مدیریت عملکرد سیاست‌های دولتی        |
| ۲۳۲ | منابع                                          |

## پیشگفتار

در گذشته شیوه‌های کنترل شده متمرکز در ساختار دولتی پاسخگوی نیازهای بیشتری از مدیریت دولتی بود، اما در شرایط کنونی و با توجه به گستردگی و پیچیدگی فعالیت‌های دولت بدون طراحی الگویی‌های باز و همه‌جانبه که بتواند رافع نیازهای بخش عمومی باشد، مسیر دیگری را نمی‌توان پیمود.

علاوه بر این باید گفت سازمان‌های دولتی از ناکارآمدی شدیدی در زمینه مدیریت عملکرد برخوردار هستند که به راحتی نمی‌توان از کنار آن گذشت. به‌رغم حضور بیش از ۱۰ ساله مدیریت عملکرد در بخش دولتی کشورهای مختلف دنیا، هنوز موضوعی شفافیت و پاسخگویی در قبال عملکرد و مشکلات بخش عمومی مطرح است و نبوده‌های مورد انتظار ناشی از عملکرد دولت‌ها با تمام سازوکارهای در اختیار، رخ نداده است. این موضوع تنها مختص کشورهای در حال توسعه نیست و بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته دنیا نیز در مدیریت عملکرد بخش عمومی دچار مشکلات و تنگناهایی هستند که زمینه‌ساز آسیب‌های فراوانی شده است؛ هرچند بخشی از ناکارآمدی مدیریت عملکرد در سطح دولت‌ها به چگونگی اجرای این نظام ارتباط پیدا می‌کند، اما کمبودهای نظری این مبحث مهم مدیریتی نیز مسأله قابل توجه است که نمی‌توان از کنار آن به‌سادگی گذشت. ابهام و سردرگمی در ادینات عملکرد در بخش عمومی و غیرانتفاعی و نیز پراکندگی نظریات، مدل‌ها، ساختارها و نظام‌های اجرایی گوناگون و متناقض به حدی گسترده شده است که بحث مدیریت عملکرد را شبیه جعبه سیاهی نموده که کسی را جرأت و یارای باز کردن آن نیست.

از سوی دیگر، مدیریت عملکرد هسته مرکزی مدیریت دولتی را تشکیل می‌دهد و به‌رغم داشتن سابقه‌ای طولانی و با وجود بحث‌های دامنه‌دار درباره آن، هنوز به‌سان معما باقی مانده و فاقد فراتحلیل‌های منسجمی است که نقاط



افتراق روشنی از مدیریت عملکرد بخش خصوصی است و هسته مرکزی آن بازار و موضوعات حاشیه آن است.

با توجه به توضیحات یادشده، این کتاب با رویکرد تشریح و تبیین مؤلفه‌های فوق و به‌منظور آشنایی بیشتر با موضوع مدیریت عملکرد دولت، ابعاد و ساختارهای آن و با هدف ورود بیشتر جامعه علمی کشور به ادبیات تئوریک این حوزه تهیه شده است.

در این کتاب تلاش شد در فصل اول که به مبانی مدیریت عملکرد پرداخته است، ضمن بیان ضرورت مدیریت عملکرد، جایگاه آن در مجموعه وظایف مدیریتی یک سازمان دولتی را نیز تشریح کنیم. علاوه‌براین، به موضوع ارتباط مدیریت عملکرد در ایران با مبانی عملکرد و ذکر انواع ارزیابی‌ها پرداخته شده است؛ به عبارت دیگر، در این فصل جایگاه ارزیابی در حیطه وظایف مدیریت عملکرد با توجه به ویژگی مدیریت در بخش دولتی بیان شده است.

مدیریت عملکرد در بستر مدیریت دولتی نقطه آغاز پیچیدگی مبحث مدیریت عملکرد در بخش مدیریت دولتی است، به گونه‌ای که بدون آشنایی با موضوعاتی از قبیل منابع سیاسی، چالش‌های سیاستی مدیریت دولتی، چشم‌اندازهای رقابتی، اصول کلی حاکم بر مدیریت دولتی نوین، حکمرانی عمومی نوین، تنوع ارزش‌ها و ارزش‌های سیاسی در آن می‌توان به شناخت درستی دست یافت. موضوعات یاد شده بخشی از فصل دوم این کتاب است که در کنار آن، به موضوع شاخصه‌های مدیریت دولتی و مدیریت دولتی نوین در ایران از منظر مدیریت عملکرد نیز اشاره شده است.

فصل سوم با عنوان مؤلفه‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی، از موضوعات متنوعی برای بیان منطق مدیریت عملکرد در بخش دولتی با تکیه بر مواردی از قبیل موانع مدیریت عملکرد در محیط رقابتی، رویکردهای مدیریت عملکرد در بخش دولتی، روش‌های اجرایی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی تشکیل



شده است. علاوه بر این، الگوها و مدل‌هایی از قبیل فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، الگوی کارت امتیاز متوازن، الگوی برنامه‌ریزی آرمانی، الگوی مهندسی مجدد، الگوی فیشر، الگوی سنجش کارایی و اثربخشی، الگوهای ممیزی کیفیت و مدیریت کیفیت جامع، مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت براساس ارزش‌ها، جایزه ملی بالدريج، الگوی مسئولیت اجتماعی و شهروندی، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، مدل نعلالی سازمانی، ارزش‌ها و مفاهیم بنیادی، منطق امتیازدهی و نظام مدیریت هوشمند نیز تشریح شده است.

برای تسلط بیشتر بر مدل‌های مدیریت عملکرد نمونه‌های اجرا شده در کشورهای مختلف نیز مورد توجه قرار گرفت. در میان کشورهای آسیایی اندونزی، ژاپن، مالزی، فیلیپین، سنگاپور، کره جنوبی، تایلند و در میان سایر کشورهای دنیا برزیل، غنا، ایرلند، ایتالیا، پرتغال و اسپانیا مورد مطالعه قرار گرفت که اطلاعات آن در قالب فصل چهارم قابل مشاهده است. در فصل پایانی کتاب آخرین مدل‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی از قبیل رویکرد چرخه عمر مدیریت عملکرد در مدیریت دولتی و مدل STAIR نیز ارائه شده است.

این کتاب ثمره تلاش مؤلفان در جهت توسعه ساختار ابعاد موضوع مدیریت عملکرد در بخش دولتی است و ما ادعایی مبنی بر بی‌نقص بودن هیچ عیب و نقصی در آن نداریم. امید است با ارائه رهنمودها و بیان نظرات اصلاحی خود در چاپ‌های بعدی ما را یاری فرماید.

محمد محمدی

فتاح شریف‌زاده

عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی (ره)