

## طراحی الگوی مدیریت عملکرد دولت مبتنی بر نقش هریک از بازیگران مؤثر

محمد محمدی<sup>۱</sup>، \*فتاح شریف‌زاده<sup>۲</sup>، داود حسین پور<sup>۳</sup>، بهروز رضائی‌منش<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۰۴/۲۸) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۰۸/۰۹)

## Designing a Government Performance Model Based on the Roles of Each of the Effective Actors

Mohammad Mohammadi<sup>1</sup>, \*Fattah Sharif Zadeh<sup>2</sup>, Davoud Hoseinpour<sup>3</sup>, Behrouz Rezaei Manesh<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate of Decision making &amp; Public policy Making, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

2. Professor of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

3. Associate professor of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

4. Associate professor of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: (19/07/2017) Accepted: (31/10/2017)

## Abstract

Most management scholars consider the most important reason for the inefficiency of performance management in the public sector to be due to the lack of an optimal performance management. To this end, with the aim of designing a performance management model in the public sector of the country, this research was conducted in two phases of design and evaluation of the model, which was combined with a combined approach to extract the components of the model by conducting semi-structured interviews with professors and analyzing the themes of their interviews. The model was designed in a qualitative Method. Using the data collected in this section and the exploration of exploratory components, the model was confirmed through confirmatory factor analysis. In the quantitative stage, to evaluate the managers and experts of the ministry and the staff of the performance appraisal offices of 20 ministries and national organizations and 31 provincial departments of the former management and planning organization without sampling, the model was assessed through five indicators of simplicity, ease of use, applicability, comprehensiveness and Validity, accuracy and innovation were assessed using a standard questionnaire. According to the findings of this research, Model around politics and policies, and effective actors; Besides determining outcomes or immediate results, mediating, final, and ultimately the strategic outcomes of each actor's action while paying attention to the components and relationships between these sectors.

## Keywords

Performance Management, Public Sector, Public Policy, Effective Actors.

## چکیده

اغلب دانشمندان مدیریت با اهمیت‌ترین علت ناکارآمدی مدیریت عملکرد در بخش دولتی را ناشی از نبود مدل مطلوب مدیریت عملکرد متناسب با مختصات ویژگی‌های بخش عمومی می‌دانند. به همین منظور با هدف طراحی الگوی مدیریت عملکرد در بخش دولتی کشور این پژوهش در دو فاز طراحی و ارزیابی مدل اجرا شد که با رویکردی ترکیبی برای استخراج اجزای مدل با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق از خبرگان و تحلیل تم مصاحبه‌های انجام شده آنان، مدل به شیوه کیفی طراحی شد با استفاده از داده‌های گردآوری شده در این بخش و تحلیل مؤلفه‌های اکتشافی، مدل از طریق تحلیل عاملی تأییدی، تأیید شد در مرحله کمی نیز برای ارزیابی مدیران و کارشناسان خبره وزارت و ستادی دفاتر ارزیابی عملکرد ۲۰ وزارتخانه و سازمان ملی و ۳۱ واحد استانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق بدون نمونه‌گیری، مدل را از طریق پنج شاخص سادگی و سهولت، کاربردی بودن، جامعیت و مانعیت، صحت و نوآوری با استفاده از پرسشنامه استاندارد که روایی و پایایی آن تأیید شد مورد ارزیابی قرار دادند. براساس یافته‌های این تحقیق، دسترسی به مدل مطلوبی که بتواند تمام ابعاد و الزامات مدیریت عملکرد در بخش دولتی را حول محور سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها و با تفکیک نقش هریک از بازیگران مؤثر پوشش دهد، مستلزم توجه به نقش هر بازیگران و فعالیت‌های آنها؛ در کنار تعیین خروجی‌ها یا نتایج آنی؛ واسطه‌ای، نهایی و درنهایت نتایج استراتژیک عمل هر بازیگر در ضمن توجه به اجزاء و روابط بین این بخش‌ها است.

## واژه‌های کلیدی

مدیریت عملکرد، بخش عمومی، خط‌مشی‌های عمومی، بازیگران مؤثر.

\*Corresponding Author: Fattah Sharif Zadeh

E-mail: Sharifzadeh\_F@atu.ac.ir

\* نویسنده مسئول: فتاح شریف‌زاده

## مقدمه

در نگرش نوین، مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری جهت اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و تحقق اهداف سازمانی مطرح است و هدف عمده آن افزایش توانایی‌ها، شایستگی‌ها و رشد و پرورش سازمان ارزیابی شونده است. چنین نگاهی به مدیریت عملکرد مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که آن نظام را کارا و اثربخش می‌سازد (فائوره<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

موضوع مدیریت عملکرد در بخش دولتی ایران در فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری تحت عنوان ارزیابی عملکرد مطرح گردید. در این فصل و در ماده (۸۱) آن مقرر شده است دستگاه‌های اجرایی با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را گزارش نمایند. برای ارزیابی میزان تحقق مدیریت عملکرد در دستگاه دولتی کشور شاخص‌هایی از طریق قانون‌گذار تعیین شده است که با احصای اطلاعات مربوطه میزان تحقق و عدم تحقق اهداف نظام مدیریت عملکرد در بین دستگاه‌های کشور مشخص می‌شود. این شاخص‌ها عبارت از بازنگری و به‌روزرسانی شاخص‌های اختصاصی با رویکرد نتیجه‌گرایی و تعیین ضریب اهمیت و استاندارد آنها در دستگاه‌های اجرایی کشور در کنار تهیه و تدوین گزارش خود ارزیابی و ارائه راهکارهای مناسب در جهت بهبود عملکرد و نتایج حاصل از اجرای آن در عمل می‌باشد. علاوه بر این میزان بهره‌گیری از نتایج ارزیابی عملکرد سال قبل و انجام اقدامات اصلاحی در جهت بهبود عملکرد از جمله شاخص‌های ارزیابی نظام مدیریت عملکرد فعلی دولت می‌باشد.

برای اینکه مشخص شود آیا نظام فعلی مدیریت عملکرد کشور توانسته کارکردهای مناسبی داشته باشد یا خیر؟ محققان این پژوهش ضمن انجام مطالعه اکتشافی اولیه در قالب مصاحبه و توزیع پرسشنامه در میان کارشناسان خبره ارزیابی عملکرد استانداری‌ها و چند وزارتخانه که مسئولان فنی اجرای نظام مدیریت عملکرد هستند و همچنین با مطالعه گزارش آسیب‌شناسی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور در سال‌های مختلف، نتایج جالب توجهی به‌دست آمد که نشان دهند مسائل موجود در حوزه مدیریت عملکرد در سطح دولت می‌باشد. از جمله مسائلی که به اذعان خبرگان این حوزه از

ساختار و ماهیت مدل فعلی نظام مدیریت عملکرد دولت نشأت گرفته است، موضوع جایگاه برنامه‌های تحول اداری به عنوان توانمندساز با همان کارکرد مدل EFQM در مدل فعلی است. گرت‌برداری نامناسب از مدل اروپایی EFQM که ماهیتاً مدلی خاص بخش غیردولتی است، در مدل فعلی مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور بدون در نظر گرفتن الزامات و ویژگی‌هایی خاص بخش عمومی زمینه‌ساز عدم استقرار فراگیر این مدل شده است. از طرف دیگر نکته مهم در اجرای این مدل، شاخص‌های عمومی یکسانی است که از مجموعه برنامه‌های تحول اداری استخراج و به صورت مشابه برای تمامی دستگاه‌های اجرایی معیار سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد که با عنایت به رسالت‌ها و مأموریت‌های متفاوت و نیازهای مختلف در سازمان‌های گوناگون استقرار این مدل را با مشکل مواجه کرده است. بررسی‌های این بخش نشان داد که رویکرد اصلی مدل فعلی توجه صرف به اثربخشی است، اما نکته‌ای که در مدیریت عملکرد بخش دولتی در کنار توجه به نتایج حائز اهمیت است، اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی فرایندها است. به جهت ماهیت خدمت‌دهی سازمان‌های دولتی، باید به‌طور سیستماتیک فرایندهای سازمانی مؤثر نیز شناسایی شده و کارایی آنها اندازه‌گیری و در نهایت تحلیل این شاخص‌ها منجر به بهبود در سازمان شود و در صورت بهبود در فرایندها است که اثربخشی نیز حاصل خواهد شد. نکته آخر در این بررسی نشان داد که در مدل فعلی فرض بر این است که در صورت اجرای صحیح و درست برنامه‌های تحول در یک سازمان دولتی می‌توان وظایف و برنامه‌های منبعث از رسالت‌ها و مأموریت‌های تخصصی را به‌طور کامل اجرا کرد، درحالی‌که در مجموعه گزارش عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور در سال‌های متوالی، بسیاری از این سازمان‌ها با وجود عدم کسب امتیاز لازم و عدم تحقق سطح هدف‌گذاری‌های تعریف شده در زمینه برنامه‌های تحول در برنامه‌های اختصاصی خود امتیاز بیشتری را کسب کرده‌اند و این تناقض، ادعای اصلی این مدل را رد کرده و بر مجموعه نقاط ضعف آن می‌افزاید.

با توجه به آنچه که در بررسی‌های اولیه به‌دست آمد، می‌توان ادعا کرد، مسئله اصلی در حال حاضر عدم کارایی مدل فعلی نظام مدیریت عملکرد دولت است که در عمل توانایی ارزیابی عملکرد صحیح دولت را نداشته و خروجی به‌دست آمده در تهیه و تدوین برنامه‌های بهبود برای مجریان دولت یعنی دستگاه‌های اجرایی چندان کارآمد نمی‌باشد. از سوی دیگر از آنجایی که دولت و دستگاه‌های اجرایی آن

1. Favoreu

فعالیت‌های ارزیابی عملکرد می‌باشند. در تحقیقات مربوط به تغییرات عملکرد بخش دولتی اغلب محققان در پی پاسخ به این سؤال هستند که به چه میزان و چگونه تغییر در سیستم‌های مدیریت عملکرد برای مدیریت واقعی دولت‌ها مهم است؟ در نتیجه تلاش‌های مداومی برای طراحی و به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت عملکرد در تنظیمات پیچیده سازمانی توانسته است یک چهارچوب اطلاعاتی در حال رشد و شواهد تجربی قابل‌اطمینان در مورد چگونگی کار سیستم‌های برانگیزاننده در عمل و چگونگی پاسخگویی افراد و سازمان‌ها و نحوه تطبیق آنها در طول زمان جمع‌آوری کند (هینریچ و مارشکه،<sup>۳</sup> ۲۰۱۲).

موبنیهان<sup>۴</sup> بر این باور است که در باب تحولات مدیریت عملکرد، بزرگ‌نمایی شده است و تا به حال، آن‌گونه که انتظار می‌رفت، کارکردی نداشته و با توجه به ضعف‌ها و قوت‌ها باید در آن بازنگری کرد (هینریچ و مارشکه، ۲۰۱۲). سازمان‌های دولتی از ناکارآمدی شدیدی در حوزه مدیریت عملکرد رنج می‌برند و علی‌رغم ربع قرن حضور مدیریت عملکرد در بخش دولتی، هنوز مشکلات مهمی وجود دارد و بهبودهای مورد انتظار در عملکرد، پاسخگویی، شفافیت و کیفیت خدمات هنوز به‌اندازه دلخواه رخ نداده است (فریر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). از نظر بوکارت و هالیگان<sup>۶</sup> (۲۰۰۸)، چهار رویکرد از منظر سطح ارزیابی، همکاری و کاربرد وجود دارد که برای توصیف سطوح مدیریت عملکرد در کشورهای گوناگون به کار می‌رود که برای متمایز نمودن سطوح مهارتی و پیوسته این چهار رویکرد مطلوب در طول زمان توسعه و پرورش یافته است. این رویکردها عبارت است از اداره عملکرد<sup>۷</sup> در معنا و معادل ارزیابی عملکرد و نه مدیریت عملکرد، مدیریت عملکرد<sup>۸</sup> در معنای توجه به راهبری امور برای ارائه خدمات عمومی با استفاده از مشارکت شهروندان در قالب برنامه‌های بهبود، مدیریت عملکرد<sup>۹</sup> در معنای توجه و تمرکز به تأثیر برنامه‌های بهبود ناشی از اطلاعات کسب شده از عملکردها و تأثیر آن بر زندگی مردم و در نهایت عملکرد حاکمیتی<sup>۱۰</sup> که اشاره به عملکرد یک نظام سیاسی و حکومتی دارد که شامل عملکرد

به‌نوعی مجری خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها هستند، این مدل بدون توجه به جایگاه بازیگران آن و نوع ارتباط و تعامل این بازیگران نتایج عملکردی دستگاه‌های اجرایی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. به همین علت باید مدل جدید و مطلوبی را با توجه به اقتضائات مدیریت دولتی در ایران تهیه نمود که بر مبنای آن بتوان از مرحله ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد رسیده و اطلاعاتی درست‌تری را برای مدیریت بهتر و اثربخش‌تر در اختیار مدیران و تصمیم‌گیران دولتی از وضعیت عملکرد دولت قرار داد. ضرورت مطالعه در این حوزه زمانی دوچندان می‌شود که بدانیم در میان تمامی ویژگی‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی که اهمیت و ضرورت موضوع مدیریت عملکرد در بخش دولتی را نشان می‌دهند، قریب به اتفاق محققان این حوزه اذعان دارند که نبود مدل مطلوب مدیریت عملکرد با توجه به ویژگی‌های خاص بخش‌های عمومی شاید یکی از با اهمیت‌ترین مؤلفه‌ها باشد. برای نمونه متانن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و وانسیلوس<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۸) مهم‌ترین علت ناکارآمدی مدیریت عملکرد در بخش دولتی را نبود مدل مطلوب مدیریت عملکرد متناسب با مختصات بخش عمومی می‌دانند. از سوی دیگر با نگاهی به ادبیات و پیشینه تحقیق که در ادامه ذکر شده است، بررسی‌ها نشان می‌دهد که در ادبیات فعلی مدیریت عملکرد در بخش دولتی شکاف و خلأ معناداری به جهت عدم توجه به نقش بازیگران مؤثر وجود دارد. به عبارت دیگر مدلی که بتواند نقش بازیگران مؤثر و نوع روابط آنان را تشریح کرده و ابعاد فعالیت‌ها را در سطوح مختلف بتواند بیان کند در حال حاضر وجود ندارد. براساس آنچه که گفته شد، مسئله اصلی این پژوهش این است که الگوی مطلوب مدیریت عملکرد دولت در کشور مبتنی بر نقش هریک از بازیگران مؤثر کدام است؟ علاوه بر این، مؤلفه‌های این نقش و روابط و نتایج حاصل از تعاملات و ارتباطات بین آنها چیست؟ و چه نتایجی را به‌دنبال دارد؟

### پیشینه پژوهش

هدف از تغییرات اخیر بخش دولتی بهبود عملکرد دولت و موفقیت پیامدهای برنامه‌ای و همچنین انعکاس این رویکرد ساده برای ایجاد انگیزه و ارزیابی عملکرد است. به‌علاوه جدا از بخش دولتی، سیستم‌های ارزیابی عملکرد کانون پیامدهای ارزیابی و تقاضای بیشتر برای مشاهده بیرونی و جوابگویی

3. Heinrich & Marschke  
4. Moynihan  
5. Fryer  
6. Bouckaert & Halligan  
7. performance administration  
8. management of performance  
9. performance management  
10. performance governance

1. Mettanen  
2. Van Sluis

طریق تعریف شاخص‌ها و اهداف عملکردی و مجموعه‌ای از اطلاعات نشان داده است. طبق تحقیقات مختلفی که در این پژوهش احصا شده است، بهبود کارایی سازمان‌های دولتی در صورتی که همراه با بهبود عملکرد فعالیت‌ها و سیاست‌های دولتی باشد و همچنین اگر همراه با توانای سازمان‌های دولتی در جهت ایجاد ارزش افزوده دولتی در میان مردم و گروه‌های اجتماعی باشد، نمایان‌تر است. در همین راستا تحقیقات مختلف به سهم خود نشان داده‌اند که «تأثیر عملکرد دولت بر مردم و زندگی آنها» مفهوم مهم و کلیدی در سیستم‌های مدیریت عملکرد موجود دنیا می‌باشند و خود به‌تنهایی نشان‌دهنده معیار اصلی ارزیابی عملکرد دولت‌ها است.

هوپسر<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، نیز در تحقیقی با عنوان «قراردادهای عملکردی<sup>۵</sup> ابزار مدیریت عملکرد در بخش دولتی کنیا»، بیان می‌کند که تقابل و تعامل عملکردی ابزار مهم و کلیدی مدیریت عملکرد است که جزء رفرورها و تغییرات بخش دولتی نیز می‌باشد، به‌طوری‌که قراردادهای عملکردی یا توافقات عملکردی که در بخش دولتی به کار می‌روند، استانداردهای عملکردی یا اهداف قابل شناسایی را تعیین و مشخص می‌نمایند. در نتایج این تحقیق آمده است که در اکثر نظام‌های مورد بررسی عملکردها با استانداردها و اهداف سنجیده و ارزیابی می‌شود و به‌عنوان بخشی از مسیریابی و سوگیری مدیریت عملکرد در فعالیت‌های دولتی محسوب می‌شود. اهداف اصلی و کلی تفاهم‌نامه‌های عملکردی شناسایی اهداف و غایت‌های سازمان‌های خدمات‌دهنده دولتی و روابط آنها با دولت در زمینه سیاست‌ها و خط‌مشی‌های عمومی است و تسهیل در ارزیابی عملکرد براساس نتایج به‌جای مواجه با قوانین و اصول بوروکراتیک می‌باشد. اجرای تفاهم‌نامه عملکردی در تعداد وسیع و در مجموعه زیادی از کشورها از قبیل فرانسه، پاکستان، آفریقای جنوبی، استرالیا، کانادا، مالزی، کره جنوبی، غنا و هند با موفقیت همراه بوده است. باین‌وجود آنچه دولت از اطلاعات عملکردی تحت سیستم‌های مدیریت عملکرد استفاده می‌کند، هنوز یک مسئله مهم و اساسی است. توان سیاسی بروکراسی نیز از مؤلفه‌های مهمی است که بر مدیریت عملکرد تأثیرگذار است.

پیترز<sup>۶</sup> (۲۰۱۵)، در تحقیق خود با عنوان «بررسی ظرفیت

تمامی ارکان یک نظام سیاسی و حکومتی دارد. بوکارت و هالیگان (۲۰۰۸) در ادامه بیان می‌دارند که یک کشور با گسترش و ادغام سطح و نوع ارزیابی به کار برده به مرحله بعد پیشرفت خواهد نمود. در این نظریه اولین مرحله یعنی «اداره عملکرد» کارکردن با روابط سازمان‌ها است که درون، کنار و ورای بخش دولتی با مجموعه‌ای از همکاری‌های کنترل شده توسط مکانیسم‌های عملکردی گسترش می‌یابد. دومین مرحله یعنی «مدیریت عملکرد» مربوط به همه گونه‌های مشارکت شهروندی است که دارای دستورالعمل‌های بهبود عملکرد است و سومین مرحله یعنی «مدیریت عملکرد» معیارهای تأثیر اجتماعی یا بهبود را به هم پیوند می‌دهد که نشان‌دهنده یا ارتباط‌دهنده شاخص‌های عملکردی می‌باشد و در نهایت مرحله چهارم که ادغام فعالیت‌ها، دستورالعمل‌ها و سیاست‌های عملکردی مختلف در یک نظام سیاسی در امتداد همه سطوح است (لی رودز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

ویژگی منحصر به فرد ادبیات مدیریت عملکرد در بخش دولتی در جریان سیال و پژوهش گونه آن نهفته است. در خصوص پیشینه تحقیقات صورت گرفته در این بخش می‌توان به موارد متعددی اشاره کرد. به‌عنوان نمونه ردنور و مک‌گوئر<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، در تحقیقی با عنوان «مدیریت عملکرد در بخش دولتی: حقیقت یا داستان؟» مؤلفه‌های اصلی یک مدل مطلوب مدیریت عملکرد در بخش دولتی را شامل بخش‌هایی از قبیل سیاست‌ها و خط‌مشی‌های تعیین‌شده توسط مدیران سیاسی، فرایند و روش‌های اجرای بروکراسی در سازمان‌های دولتی، کارکنان بخش خدمات عمومی در سازمان‌های عمومی و سیستمی که خود شامل بخش‌هایی از سازمان است که در تعیین و تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها مؤثر است، می‌دانند.

فائوره<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۵) نیز در تحقیق خود که با هدف بررسی «مدیریت عملکرد در بخش دولتی‌های محلی فرانسه» انجام شده است، عنوان می‌دارند یکی از روش‌های کارآمد برای استخراج مدل‌های مدیریتی بررسی نتایج تحقیقات مختلف در حوزه مربوطه است. براساس یافته‌های این تحقیق تا مدت‌های طولانی ارزیابی عملکرد و فعالیت‌های مرتبط با آن در بخش دولتی شامل مفهوم و تعریفی کلی و منظم بوده و ارزیابی عملکرد ابتدا و در بیشتر اوقات به‌عنوان یک سیستم یا مدل مدیریت تعریف نشده است و خود را از

4. Hopesur

۵. در کشور ما این نوع از قراردادهای عملکردی که بین ارزیاب و ارزیابی‌شونده بر سر اهداف و استانداردها منعقد می‌شود، «تفاهم‌نامه» نامیده می‌شود.

6. Peters

1. Lee Rhodes  
2. Rednover & Macgeregore  
3. Faore

دارند به‌ندرت با عدم شکست حقیرانه در توان تحلیل سیاسی شناخته می‌شوند. نتایج نشان داده است که پویایی داخلی سیاست‌گذاری در دولت‌ها بسته به تعداد منابع رقابتی و استقلال آنها باهم فرق دارد. در بیشتر سیستم‌های پارلمانی یک حکومت قانون‌گذار توان به‌کارگیری یک رقیب کارآمد برای مدیریت را ندارد، بنابراین مدیریت اجرایی که همان مدیر سیاسی بوروکراسی است، باید بر بحث‌های سیاسی تسلط داشته باشد و گاهی نقش یک مشاور به خود می‌گیرد. اما بخش‌های پارلمانی ممکن است از توان سیاسی خود بکاهدند و متکی به لابی‌گری یا تکیه بر مبلغان پارلمانی باشند و مانند یک واسطه یا کارگزار در فرایند مدیریت عملکرد عمل نمایند. در بررسی پیشینه تحقیق نتایج تحقیقات سون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نیز که با هدف «بررسی و مقایسه مدل‌های مدیریت عملکرد و ارتباط آن با نتایج به‌دست آمده در بخش دولتی» است، نشان می‌دهد داده‌های جمع شده از سیستم‌های ارزیابی عملکرد باید از طریق کانال‌های بازخوردی از قبل ایجاد شده و متمرکز گزارش داده شود و اغلب دولت‌مردان چگونگی استفاده از اطلاعات عملکردی به‌عنوان بزرگ‌ترین پرسش برای تحقیق در زمینه مدیریت عملکرد می‌دانند. آنها ادعا نموده‌اند که تطبیق سیستم مدیریت بر مبنای پیامد به دولت‌ها اجازه می‌دهد تا شناخت بهتری از میزان پیشرفتی که برای رسیدن به اهداف داشته‌اند را تعیین کنند. به‌علاوه جمع‌آوری داده‌های مرتبط در مورد نتایج نیز به نظر می‌رسد تأثیر مثبتی بر ارتباط میان دولت‌ها، افزایش مدیریت برنامه و نیز اطلاع-رسانی از تصمیم‌گیری‌ها در خصوص بودجه داشته باشد. آنها تأکید می‌کنند آن دولت‌هایی که از مدیریت عملکرد استفاده می‌کنند اغلب تمایل دارند، تأثیر خود را بر جنبش تنظیم اهداف سازمانی و حسابرسی بوروکراتیک متمرکز کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به جهت اینکه از سوی در تلاش برای کشف ماهیت مدیریت عملکرد خاص بخش دولتی در کشور و درک روابط بین متغیرها، اصول، قوانین و ساخت الگویی مخصوص بخش دولتی است و از سوی دیگر در آن سعی شد تا حد امکان به توسعه مرزهای دانش مدیریت عملکرد در بخش دولتی کمک نماید، از نظر هدف تحقیقی بنیادی به‌شمار می‌رود. همچنین این تحقیق دارای رویکرد کیفی- کمی (ترکیبی) است که برای طراحی مدل در آن از رویکرد

سیاست در بخش عمومی» تأکید می‌کند که می‌توان تصویر ساده ولی کارآمد و مفیدی از توان سیاسی بوروکراسی ارائه داد. به نظر وی یکی از مهم‌ترین ابعاد در مدیریت عملکرد بخش عمومی، توان سیاسی در جامعه و حدی است که بوروکراسی برای اجرای خطمشی‌های عمومی با آن عوامل می‌تواند دخالت زیادی را در سیاست‌گذاری‌ها داشته باشد، است.

در این تحقیق این سؤال مطرح می‌شود که چگونه بوروکراسی با سایر منابع سیاسی در یک جامعه مقایسه شده و انطباق می‌یابد. عوامل خارجی مؤثر، گروه‌های تأثیرگذار، احزاب سیاسی یا همه عوامل خارج از بخش دولت به‌عنوان بازیگران در تلاش برای تأثیرگذاری بر سیاست‌ها هستند. نتایج بررسی‌های وی نشان می‌دهد که انحصارگرایی بخش دولتی موقعیتی است که به‌وسیله آن سازمان‌های دولتی توان و عوامل مهم و ذاتی در محیط خود دارند که این سطح توان سیاسی بالا زمینه تأثیرگذاری بر فرایند سیاست‌گذاری دارد و به‌نوعی این عامل می‌تواند فرایند مدیریت عملکرد را تحت تأثیر قرار دهد. این امتیاز یا انحصار ممکن است در بسیاری از سیستم‌های کمتر توسعه یافته مشهود باشد که در آنها بخش عمومی هنوز حرفه‌ای نشده تا با مؤلفه‌های قدرت بوروکراسی در تعادل قرار گیرد. تحقیقات وی نشان می‌دهد حالت دیگر زمانی است که بوروکراسی نسبتاً در تحلیل سیاسی حرفه‌ای نبوده ولی عوامل سیاسی قدرتمند و مؤثری در جامعه وجود دارد. در این مورد سازمان‌ها در بوروکراسی، واسطه‌ای برای مدیریت عملکرد عوامل خارجی محسوب می‌شوند و نظراتشان را وارد فرایند می‌نمایند که تا حدودی شکل قانونی به آنها می‌بخشد. در این حالت مدیریت عملکرد بیشتر تحت تأثیر مؤلفه‌های خارجی است که سیاست‌هایی مختلف را مدیریت کرده‌اند.

حالت دیگر زمانی است اعضای بوروکراسی دارای توان سیاسی هستند ولی اجازه ندارند از آن مهارت‌ها استفاده نمایند. هنگامی که عوامل خارجی و بوروکرات‌ها دارای توان سیاسی باشند آن عوامل در رقابت برای تأثیرگذاری باهم متحد می‌شوند. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد بدترین حالت ممکن زمانی است که نه بوروکراسی و نه عوامل خارجی دارای توان سیاسی چشمگیری نیستند و حکومت لزوماً آشفته است. سیاست‌گذاری در این موارد مایه تأسف بوده و بستگی به مسیر وضع آن دارد و اغلب حداقل با تغییراتی همراه خواهد بود.

دولت‌های موقت و یا دولت‌های که طول عمر کوتاهی

حاصل شد. وضعیت نمونه نخبگانی تحقیق نشان می‌دهد که ۲۷ درصد از نمونه خبرگانی تحقیق دارای سابقه علمی و پژوهشی در دانشگاه‌ها و ۴۶ درصد آنها نیز دارای سابقه اجرایی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق در موضوع مطالعه می‌باشند. علاوه بر دودسته فوق ۲۷ درصد از نمونه خبرگانی یعنی ۳ نفر دارای سابقه سیاست‌گذاری در سطح ملی در قوه مقننه به‌عنوان نماینده مجلس هستند. به جهت تجربه کاری از میان افراد مصاحبه شده ۲ نفر دارای میانگین ۶ سال سابقه وزارت و ۳ نفر آنان نیز دارای سابقه حداقل ۴ سال حضور در مجلس شورای اسلامی را دارند. اما تجمع اصلی تجربه کاری در حوزه مدیریت عملکرد در میان دودسته از جامعه خبرگانی تحقیق است. این دودسته افرادی با سابقه کاری معاون وزیری و مدیرکلی یا کارشناس خبره در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق می‌باشند که هرکدام به ترتیب دارای میانگین سابقه ۱۳ و ۱۵ سال فعالیت در حوزه مدیریت عملکرد می‌باشند که نشان‌دهنده تجربه خوب و به‌دنبال آن آشنایی کامل به ابعاد موضوع مدیریت عملکرد در سطح دولت از جهات مختلف هستند.

همچنین در بخش کیفی با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان برای بالابردن روایی با قراردادن آنها در جریان مسیر تحقیق به‌طوری‌که بر نحوه پاسخگویی آنها تأثیر نگذارد، زمینه افزایش روایی داخلی فراهم گردید. به این منظور پس از انجام هر مصاحبه الگوی به‌دست آمده تا آن مرحله، به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و در صورتی که مصاحبه‌شوندگان نکاتی را نسبت به الگو داشتند، طرح موضوع نمودند. این کار پس از انجام هر مصاحبه انجام شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. علاوه بر این به‌منظور افزایش پایایی این بخش ضمن استفاده از فرایند ساختاریافته‌ای از مصاحبه‌های همگرا، تلاش شد تا سازمان‌دهی فرایندهای ساختاریافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌های احصاشده نیز فراهم گردد. همچنین بهره‌برداری از راهنمایی‌های تیم تحقیق برای ارزیابی و اجرای مصاحبه‌ها به‌منظور بالابردن ضریب پایایی تحقیق مدنظر قرار گرفت.

علاوه بر این در روش تحلیل محتوای کیفی این تحقیق که با رویکرد تلخیصی است برای رسیدن به مدلی مطلوب مراحل زیر طی شد، این مراحل عبارت‌اند از:

- مرحله اول: انتخاب واحد تحقیق؛
- مرحله دوم: تعیین جامعه آماری؛

کیفی و برای ارزیابی مدل از رویکرد کمی بهره می‌برد. در بخش اول این تحقیق به‌منظور درک و شناخت مؤلفه‌های مدیریت عملکرد صرفاً در بستر و محیط دولت و مطالعه عمیق با اتکا بر نمونه مدل‌های موجود مدیریت عملکرد در ادبیات تئوریک آن در کنار بهره‌مندی از دیدگاه افرادی که در موضوع مطالعه دارای تجربه در محدوده سیستم مدیریت عملکرد بخش دولتی هستند، استراتژی مطالعه موردی مبتنی بر استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکردی تلخیصی و بهره‌گیری از ابزار مصاحبه مدنظر قرار گرفته شد تا با انجام تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده بتوان در قالبی مهندسی، تمامی ارتباطات ثبت شده تعریف کرد. چرایی ترجیح روش تحلیل محتوای کیفی بر دیگر روش‌ها در این تحقیق را می‌توان تأکید بر ساختاردهی ارتباطات ثبت شده این روش عنوان کرد. علاوه بر این ضرورت داشت روش تحقیق این پژوهش فقط بر تجزیه و تحلیل مفاهیم موجود در مطالب مطرح شده نباشد. بنابراین بهره‌بردن از روشی که تکثیرسازی و ارزیابی‌کننده برای به‌دست آوردن استنتاجات از محتوا موجود بوده و همچنین ارائه‌کننده استنباط‌هایی از شرایط یا خصوصیات دیگر منبع آن محتوا باشد، ضرورت دارد.

در تحلیل محتواهای احصاشده در این تحقیق تنها بر تجزیه و تحلیل مفهوم‌های موجود در مطالب مطرح شده پرداخته نشد، بلکه سعی شد تا مفاهیم مختلف را در سطوح گوناگون معین نمود. موضوعات و عقاید اصلی متن به‌عنوان مفهوم اصلی در نظر گرفته شد و اطلاعات حاصل از متن به‌عنوان جدیدترین مفاهیم تجزیه و تحلیل جنبه‌های ظاهری متون جزء این اهداف در نظر گرفته شده است. به‌عبارت‌دیگر تحلیل‌های انجام شده در این تحقیق توانسته است متن را در قالب یک مدل ارتباطی در بیاورد که تأمین‌کننده اهداف تحقیق است.

شایسته ذکر است که جامعه آماری بخش کیفی پژوهش برای استخراج مدل شامل مجموعه‌ای از خبرگان و متخصصان دانشگاهی آشنا به مسائل مبتلا به مدیریت عملکرد در بخش دولتی و متخصصان حوزه‌های ستادی دستگاه‌های اجرایی کشور مرتبط با مدیریت عملکرد می‌باشد. در این بخش با استفاده از روش نمونه‌گیری انتخابی هدفمند در ابتدای امر تعداد ۷ نفر به‌عنوان نمونه خبرگان اولیه تحقیق مشخص و سپس داده‌های لازم جمع‌آوری شد. در طول مصاحبه افراد جدیدی شناسایی شدند که در مجموع با ۱۱ نفر مصاحبه صورت پذیرفت و اشباع نظری

می‌توان گفت که ابزار مورد استفاده در بخش کمی از پایایی و روایی قابل قبولی برخوردار است. درخصوص جامعه آماری این بخش لازم به ذکر است از آنجایی که مدل استخراج‌شده در زمینه مدیریت عملکرد در بخش دولتی است و در نهایت باید این مدل از نظر عملی بودن باید ارزیابی شود، لازم بود تا افرادی این مدل را ارزیابی کنند که علاوه بر خبرگی در موضوع، تجربه و تخصص لازم در اجرای مدل فعلی مدیریت عملکرد در دولت را نیز داشته باشند تا بتوانند مدل نهایی این تحقیق را ارزیابی کرده و نظر جامعی برگرفته از تجربه و مهارت عملی و نه صرفاً تئوری بدهند. شاخص انتخاب این افراد داشتن سابقه کار بالای ۱۰ سال در زمینه ارزیابی عملکرد است که می‌باید ضمن آشنایی با مدل فعلی فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری دارای صاحب ایده و نظر نیز باشند. به همین علت مدیران و کارشناسان خبره وزارت و ستادی دفاتر ارزیابی عملکرد ۲۰ وزارتخانه و سازمان ملی و ۳۱ واحد استانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق به‌عنوان جامعه آماری بخش کمی تحقیق در نظر گرفته شد که در مجموع ۶۰ نفر از آنان واجد شرایط ذکر شده بودند که بدون نمونه‌گیری پرسشنامه‌های این بخش برای همه آنها ارسال شد.

### یافته‌های پژوهش

کدگذاری، ترسیم جداول فراوانی و نمودارها برای مقولات این پژوهش براساس روش تحلیل محتوای کیفی است. اما از آنجایی که این پژوهش بنا بر استخراج داده‌های صحیح و نزدیک به صحت‌تر است، داده‌های استخراج‌شده به صورت کمی نیز ارزیابی شدند. بر همین اساس، تحلیل داده‌های مذکور به دودسته تحلیل محتوای آشکار و محتوای پنهان در این تحقیق تقسیم شد. از آنجایی که کلمات یا واژه‌ها کوچک‌ترین واحدهای تحلیل محتوا در این تحقیق به شمار می‌آیند، در این بخش، کلمات کلیدی استخراج شده براساس میزان فراوانی تعیین و معین شدند. به عبارت دیگر کلماتی که در خلال مصاحبه‌های اکتشافی به کار برده شد که رویکرد جامعه خبرگانی تحقیق نسبت به الگوی مدیریت عملکرد در سطح دولت است که به شرح جدول شماره ۱ گردآوری شده است.

- مرحله سوم: ساخت مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها؛
- مرحله چهارم: مفهوم‌سازی و ساخت مدل؛

برای طراحی و ساختن مقوله‌ها و زیر مقوله‌های تحقیق باید اجزاء، ابعاد و مؤلفه‌های مدل تعیین گردد تا بتوان الگو تحقیق به صورت نسبی تعیین شده و ادامه جمع‌آوری داده‌ها امکان‌پذیر باشد. در این تحقیق مقوله‌های مذکور از بطن مصاحبه‌ها و برای پاسخ به سؤالات تحقیق استخراج شد. به منظور تأیید مدل و برای اینکه بتوان روابط علی میان متغیرهای مستقل و وابسته و نیز توان تبیین این روابط را در سطح مدل نشان داد و اثبات شود که مدل مورد نظر تناسب و برازش مناسبی با داده‌ها دارد، از تحلیل مسیر استفاده شد. به همین علت برای محاسبه معادلات ساختاری مدل استخراج شده از نرم‌افزار آماری و مدل-سازی Amos.22 بهره‌برداری شد که نتایج آن در قالب نمودارهای مرتبط و شاخص‌های برازش در ادامه آمده است.

در بخش کمی تحقیق نیز برای ارزیابی مدل استخراج‌شده از بخش کیفی با استفاده از پیمایشی توصیفی، مدل با استفاده از ابزار پرسشنامه مبتنی بر طیف لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفت. ابزار بخش کمی تحقیق برای ارزیابی مدل شامل ۱۷ گویه در پنج بعد سادگی و سهولت مدل نهایی در اجرا، کاربردی و ثمربخشی بودن، جامعیت و مانعیت، صحت و درستی و در نهایت نوآوری و تازگی آن می‌باشد که به لحاظ تکرار در تحقیقات متعدد و برخوردار از روایی و پایایی لازم جزء پرسشنامه‌های استاندارد محسوب می‌شود. اما برای سنجش دقیق‌تر روایی ابزار، این پرسشنامه در اختیار چند نفر از اساتید گروه مدیریت دانشگاه‌های شهر تهران و هم‌چنین خبرگان و کارشناسان عضو جامعه آماری بخش کمی قرار گرفت و از میزان شفافیت و روشن بودن سؤالات نظرخواهی شد که با توجه به نظرات ارائه‌شده پرسشنامه از روایی خوبی برخوردار است. علاوه بر این برای محاسبه پایایی ابزار بخش کمی تحقیق قبل از توزیع نهایی پرسشنامه در میان جامعه آماری این پرسشنامه بین ۳۰ نفر از اعضای نمونه آماری به‌عنوان پایلوت توزیع شد و سپس با استفاده از نرم‌افزار SPSS آلفای کرونباخ آن محاسبه گردید. میزان این شاخص برای پرسشنامه مذکور ۹۱ درصد به دست آمد که با توجه به مطالبی در قبل بدان اشاره شد، با اطمینان

**جدول ۱.** رویکردها نسبت به مدیریت عملکرد در سطح دولت

درصد	فراوانی کلمات	واحد‌های ثبت یا کلمات
۴/۵	۴	نقش بازیگران اصلی در مدیریت عملکرد دولت
۵/۸	۵	سازمان برنامه و بودجه به‌عنوان یکی از بازیگران کلیدی
۵/۸	۵	سازمان امور اداری و استخدامی متولی فرایند مدیریت عملکرد دولت
۳/۴	۳	نظارت قانون‌گذار به‌عنوان یکی از ارکان مدیریت عملکرد دولت‌ها
۳/۴	۳	ابزارهای قانون‌گذاری و توجه به پیامدهای آن در ارزیابی عملکرد شکل گرفته ناشی از اجرای هر قانون
۷/۲	۶	نظارت درونی دولت و دستگاه‌های اجرایی
۵/۸	۵	ارزیابی نتایج اجرای سیاست‌های وضع شده از سوی دولت و یا مجلس در بطن الگوی مدیریت عملکرد
۲/۱	۲	مرکز ملی ارزیابی و مدیریت عملکرد
۳/۴	۳	مشاوره به مدیران اجرایی توسط قوه مقننه برای طرح‌ریزی درست برنامه‌های معطوف به هدف در نظر گرفته شده در هر خط‌مشی عمومی
۵/۸	۵	ارزیابی خروجی‌های استراتژیک در سطح ملی
۴/۵	۴	شکل‌گیری ظرفیت‌های جدید متناظر با هر خط‌مشی
۳/۴	۳	توسعه ظرفیت ارزیابی پارلمان برای آگاهی از نتایج حاصل از وضعیت سیاست‌ها و خط‌مشی‌های وضع شده
۵/۸	۵	توجه به فرایندهای اجرای هر خط‌مشی در کنار محتوای آن
۴/۶	۴	استقرار سیستم‌های اطلاعات مدیریت در ارزیابی‌ها
۵/۸	۵	توجه به مسائل و مشکلات عمومی جامعه در طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد دولت برای بررسی سنجش اثربخشی هر خط‌مشی
۸/۵	۷	ترمیم سیاست‌ها به‌عنوان پیامد استقرار سیستم مدیریت عملکرد
۷/۲	۶	پاسخگویی دولت در برابر مصرف منابع برای تحقق سیاست‌ها
۷/۲	۶	توسعه و اصلاح آیین‌نامه‌های اجرایی هر خط‌مشی
۵/۸	۵	مشاوره به قوه مقننه توسط مدیران اجرایی برای وضع سیاست‌ها و خط‌مشی‌های واقعی و قابل اجرا
		مجموع افراد پاسخ‌دهنده

دارند و در نهایت پیام ویژه‌ای که جملات فوق در جدول شماره ۲ دارند، اشاره شده است. در این بخش تلاش شد تا با استفاده از تحلیل متن مصاحبه‌های استخراج شده مضمون‌هایی را که نشان‌دهنده رابطه بین متغیرهای مختلف در الگوی مدیریت عملکرد در سطح دولت است را تعیین کنیم، این کار کمک می‌کند تا بتوان ضمن برقراری ارتباط منطقی بین مقوله‌های تعیین شده در مرحله قبل، مدل نهایی تحقیق را نیز تعیین و ترسیم نمود.

با توجه به نتایج به‌دست آمده از جدول شماره ۱، رویکرد نسبت مدیریت عملکرد در سطح دولت «ترمیم سیاست‌ها» با ۷ مورد بیشترین فراوانی را دارد. نتایج بیانگر این موضوع است ۱۹ مقوله کلیدی از مجموع مؤلفه‌های مورد توجه در طراحی مدل نهایی مدیریت عملکرد در بخش دولتی در بین مصاحبه‌شوندگان است که باید در طراحی مدنظر قرار گیرد. نمودار شماره ۱ به بیان گویاتری از نتایج فوق می‌پردازد. علاوه بر این در بخش محتوای پنهان مصاحبه‌ها در ابتدا به جملاتی پرداخته شد که مصاحبه‌شوندگان بر آنها تأکید





نمودار ۱. فراوانی رویکردها نسبت به مدیریت عملکرد در سطح دولت

جدول ۲. مضمون جملات قصار درخصوص مدیریت عملکرد در سطح دولت

مضمون	بخشی از جملات و عبارات مصاحبه‌شوندگان
لایه‌های مدیریت عملکرد دولت	..... باید اول پرسید لایه‌های مختلفی که در مدل‌های ارزیابی دولت‌ها می‌توان در نظر گرفت کدام هستند.....
	..... لایه‌های که باید در نظر گرفت اول باید بازیگران مهم در این زمینه را به‌عنوان مقدمه در نظر بگیرید.....
	..... چه بازیگرانی بازیگران مهم هستند؟ به صورت کلی سه دسته را می‌توان بیان کرد:
	▪ یکی خود هیئت‌وزیران است، اعضای هیئت‌وزیران درست است که هرکدام وزارت‌خانه‌ای را در اختیاردارند ولی وقتی شکل کابینه را به خود می‌گیرند و یکجا جمع می‌شوند تأثیرات متفاوتی بر عملکرد دولت دارند این را از سر تجربه‌های که دارم عرض می‌کنم .....
	▪ مجلس بازیگر دوم است، علتش هم این است که دولت برنامه‌ها و سیاست‌هایی را که در مجلس تصویب شده را اجرا می‌کند، چه خودش به مجلس برده باشد و چه مجلس راسا اقدام به تصویب آن کرده باشد .....
	▪ دستگاه‌های دولتی و خروجی‌هایی که دارند هم می‌توانند مهم باشد، نکته مهمی که باید حتماً به یاد داشته باشید وزارت‌خانه و دستگاه‌های دولتی خیلی بر روی برنامه‌های ملی و سیاست‌ها تأثیرگذار هستند، چون می‌توانند هم نقش یک مشاور برای دولت و مجلس را داشته باشند و هم می‌توانند نقش یک انتقال‌دهنده صرف اطلاعات و داده‌ها باشند در هر دو حالت می‌توانند جهت دهنده باشند .....
	..... باید در ارزیابی دولت نقش مجلس را هم شما لحاظ کنید، مجلس دارای ابزارهای نظارتی خودش است و وظیفه این کار را هم دارد .....
	..... دولت هم دارای ابزارهای نظارتی خودش است؛ سازمان برنامه و بودجه و سازمان امور اداری و استخدامی خود بال اصلی نظارتی و ارزیابی‌کننده محسوب می‌شوند .....
	..... مجلس فعالیت‌های نظارتی دارد که با دولت متفاوت است برای نمونه من اگر بخواهم دسته‌بندی کنم، این ابزارها عبارت هستند از:
	بازیگران / فعالیت‌های بازیگران
▪ برنامه‌های تحقیق و تفحص از دستگاه و یا به صورت موضوعی از دولت انجام می‌شود؛	
▪ ابزار پژوهشی مجلس یعنی مرکز پژوهش‌ها؛	
▪ دیوان محاسبات در قالب‌های مختلف و خاص خودش که جنبه مالی بیشتر دارد؛	
..... فعالیت هیئت دولت در کنار هرکدام از دستگاه‌های اجرایی به‌عنوان یک بازیگر نقش رهبری و هدایت-	

- گری دارد چون هیئت دولت اساساً برای ایجاد هماهنگی بیشتر تشکیل می‌شود.....
- ..... فعالیتهای اجرایی هیئت دولت که بیشتر از بعد ارزیابی بخواهیم به قضیه نگاه کنیم در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی [سازمان برنامه و بودجه + سازمان امور اداری و استخدامی] خودش را نشان می‌دهد.....
  - ..... دستگاه دولتی را هم نباید فراموش کرد فعالیتهای آنها خیلی متنوع است.....
  - ..... از مهم‌ترین فعالیتهای آنها و اقدامات دستگاه دولتی همکاری در تهیه و تدوین سیاست‌ها و قوانین است و البته در کنار آن اجرای آن سیاست‌ها را هم بر عهده دارد.....
  - ..... اگر شما چند سالی را در مجلس بوده باشید به بعدی که متأسفانه در ادبیات [مدیریت] دولتی من در دانشگاه‌ها کمتر دیده‌ام به آن پرداخته شود، پی می‌برید؛ این بعد مشاوره‌های است که سازمان‌های دولتی به بخش‌های تصمیم‌گیر می‌دهند، به‌نوعی می‌توانند نقش یا به قولی فعالیت تصمیم‌سازی را هم داشته باشند.....
  - ..... من موافق این موضوع هستم که در ارزیابی عملکرد دولت داده‌هایی که کمک‌کننده هستند داده‌های استخراج شده از ارزیابی سازمان و درون آن سازمان‌های دولتی است.....
- 
- ..... اگر در مورد فعالیتهای مجلس صحبت می‌کنیم در جریان ارزیابی دولت باید به خروجی‌های آن هم توجه کنید.....
  - ..... فعالیتهای مجلس خروجی‌های مدیریتی هم دارد، می‌توان از این فعالیتهای نظارتی و یا پژوهش‌هایی که جنبه ارزیابی دارد موضوع منابع لازم برای اجرای هر سیاست و یا خط‌مشی را تعیین کرد.....
  - ..... به نظر من شما دقت داشته باشید که نوعاً نظارت‌های مجلس اگر درست استفاده شوند در بعد رهبری و مدیریت دستگاه‌های اجرایی برای اجرا یک قانون مؤثر است.....
  - ..... چیزی که همه دولت‌ها به‌عنوان مجری قانون همیشه از مجلس‌ها خواسته‌اند، مشارکت بوده است، حرف هم حرف درستی است چون یک قانون در طول زمان نیاز به الزاماتی پیدا می‌کند که خود این الزامات باعث می‌شود که اجرا متأثر شود.....
  - ..... توسعه محتوای خط‌مشی‌های تصویب شده هم می‌تواند یک نتیجه خوب برای مجلس باشد.....
  - ..... بدون وجود مجلس ارزیابی دولت چندان دقیق نیست.....
  - ..... به یاد داشته باشید که فعالیتهای نظارتی مجلس نتایج آنی و صرفاً جنبه اطلاع دارد و بعد از این بحث برنامه‌ریزی برای اصلاح است.....
  - ..... فعالیتهای سازمان برنامه و بودجه که بعد مالی و سازمان امور استخدامی که بعد مکانیزم‌های اداری [برنامه‌های اصلاح نظام اداری] را می‌سنجند در مرحله اول جنبه اطلاعاتی و گردآوری اطلاعات دارد و حتماً لازم است تغییراتی را برای اینکه تبدیل به یک نتیجه محل رجوع شود، لازم دارد.....
  - ..... اگر بخواهم دست‌بندی خوبی داشته باشم باید خروجی فعالیتهای ارزیابی دولت را در دودسته تقسیم بکنم:
  - یکی فعالیتهای توصیه‌ای به تصمیم‌گیران و مجریان آن تصمیم‌ها (که البته خیلی کم در کشور اجرا می‌شود)؛
  - دومی فعالیتهای از قبیل: راهبری و هدایت مجموعه دولت، برنامه‌ریزی برای تأمین منابع و بحث مشارکت‌ها و نقش‌های متفاوت و مورد نیاز است.....
  - ..... خود مجریان هم مهم هستند و نباید فراموش شوند در مدلی که می‌خواهید طراحی کنید، آنها هم نتایجی کوتاه‌تری [آنی] دارند، از جمله آن می‌توانند توسعه ظرفیت دهند و دارایی‌های معنوی و مادی خود را افزایش دهند.....
- 
- ..... اگر بر روی خروجی‌های کوتاه‌مدت‌تر [آنی] کار شود و به قول معروف بر روی آن تأمل شود، نتایجی به دست می‌آید که خودش نقش واسط را دارد.....
  - ..... دولت در قبال سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی تصویبی دو راه دارد و راه سوم وجود ندارد یا اینکه آن قانون برای اجرا مناسب است و با مجموعه امکانات او همخوانی و اجرا می‌کند و یا بخواهد اصلاح شود که به صورت توصیه‌ای برای اصلاح به قوه مقننه می‌دهد.....
  - ..... دولت از نتایجی که از ارزیابی‌ها به دست می‌آورد باید بهره‌برداری کند تا بتواند به مقام مدیریت عملکرد برسد
  - ..... اطلاعات خوبی از ارزیابی‌ها می‌تواند در اختیار مجلس باشد، از جمله اینکه وضعیت منابع مالی مرتبط با

## خروجی‌ها (نتایج آنی)

## نتایج واسطه‌ای (میانی)

اجرای یک سیاست چه بود و آیا اینکه وضعیت مالی و مکانیک‌های آن مانعی بوده است یا خیر؟ البته دولت هم می‌تواند بهره‌بردارهای لازم را از آن داشته باشد ....

..... مهم‌ترین نتیجه به نظر من این است که هم از وضعیت دستگاه اجرایی می‌توان مطلع شد و هم از وضعیت مشکلات جامعه به صورت عمومی و یا در خصوص یک مسئله خاص .....

بخشی که هم‌اکنون در نظام ارزیابی دولت به آن توجه می‌شود، توجه به اثربخشی آیین‌نامه و بخشنامه‌های اجرایی است که از رهگذر ارزیابی‌ها اطلاعات خوبی تهیه می‌شود.....

..... خود دستگاه هم می‌تواند جمع‌بندی خوبی داشته باشد از ظرفیت‌های نهادی که خودش دارد .....

..... دستگاه دولتی ما باید از نتایج ارزیابی عملکردی که داشته‌اند در حوزه تخصصی خودشان پی‌برد مشکلات و مسائلی که مردم دارند چیست و متناسب با آن ریشه‌ای‌ترین علت‌ها را پیدا کند، این یعنی یک مدل ارزیابی خوب .....

..... دستگاه دولتی باید از اطلاعاتی که از مرحله قبل به دست آورده است بتواند منابع خود را برای افزایش اثربخش مدیریت کند و البته در کنار آن باید هم صورت مسئله خودش را بشناسد و هم مسئله مردم را دست‌تخصیص دهد .....

..... و از جمع‌بندی نتایج واسطه‌ای نتایج نهایی حاصل می‌شود .....

..... حال این نتیجه نهایی برای مدل ارزیابی عملکرد دولت چیست؟ به نظرم نتیجه مهم و نهایی اصلاح است .....

..... باید از عملکرد سالانه دولت در خصوص برنامه‌ها و سیاست‌هایی که باید اجرا می‌کرده ترمیم مدیریت منابع در کنار ترمیم آن سیاست و خط‌مشی را انتظار داشت .....

..... گاهی وقت‌ها مسئله ترمیم یک سیاست و برنامه در میان نیست و ضرورتی برای آن وجود ندارد، خیلی وقت‌ها توسعه یک سیاست و برنامه لازم است .....

..... بازنگری در آیین‌نامه‌های اجرایی دولت که پیش‌نیاز اجرای هر قانون و سیاستی است را نباید فراموش کرد، یک آیین‌نامه می‌تواند هم نقش تسهیل‌گر را داشته باشد و هم نقش یک مانع را .....

..... باید نتایج یک ارزیابی درست از دولت این باشد که ما به ازای هر برنامه، سیاست، خط‌مشی و یا آیین‌نامه‌ای، مشکلات و مسائلی که برای بخش عمومی وجود داشته است را بیان کنیم و در پی اصلاح و پایش باشیم اگر این باشد می‌شود مدیریت عملکرد دولت .....

## نتایج نهایی

..... غایت نهایی ارزیابی دولت نتایج راهبردی و ویژه است.....

..... مهم‌ترین چیزی که باید از دولت‌ها خواست در قالب عملکرد استراتژیک و هم برای انقلاب‌ها در همه جای دنیا مهم و قابل توجه است، پاسخگویی است، همه انقلاب‌ها با شعار پاسخگویی و مطالبه‌گری شکل می‌گیرند (دغدغه‌ای که مقام معظم رهبری هم دارند) پس اگر ارزیابی خوبی شود و برنامه‌هایی ترمیم و بهبود خوبی اجرا شود، دولت پاسخگو می‌شود .....

..... چیزی که از یک دولت در نهایت باید سؤال شود این است که در قبال منابعی که در اختیارش گذاشته‌ایم برای اجرای یک سیاست و یا یک برنامه چه کار کرده است؟ .....

..... در ادبیات مدیریت دولتی مخصوصاً در جایی که شما به حوزه تصمیم‌گیری وارد می‌شود موضوع پاسخ دادن به مردم خودش بحث‌های مفصلی دارد .....

## نتایج استراتژیک (راهبردی)

..... ادبیات حوزه علوم سیاسی هم به این مقوله وارد می‌شوند و پاسخ‌گویی دولت‌ها را بررسی و مطالعه می‌کنند و البته از منظر خودشان .....

..... نهایت کاری که باید یک مدل مدیریت عملکرد در سطح دولت بکند این است که بدانند کلاً بدنه دولت برای تحقق شعار و برنامه‌ها خودش کجا قرار گرفته است .....

..... تجربه نشان داده است سازمان مدیریت [سازمان برنامه و بودجه + سازمان امور اداری و استخدامی] تا حدودی می‌توانند در رسیدن نتایج استراتژیک یک بازیگر خوب باشند و البته تاکنون به نظرم در این زمینه موفق نبوده‌اند .....

..... باید مرکز ملی ارزیابی و مدیریت عملکرد داشته باشیم که نگاه کلان و حاکمیتی داشته باشد باید جایگاهی مثل جایگاه نهاد ریاست جمهوری داشته باشد.....

..... باید یک مرکز وجود داشته باشد تا بتوان به ارزیابی راهبردی رسید و یادم هست زمانی در مجلس

طرح موضوع هم شد .....

- .... خود سازمان مدیریت [سازمان برنامه و بودجه + سازمان امور اداری و استخدامی] هم سطح بقیه ارکان دولت است و نمی‌تواند خیلی مطالبه گر باشد، باید یک دستگاه قوی‌تر و از موضع بالاتر وجود داشته باشد
- .... در خیلی از کشورها عموماً دفتری در کنار رییس‌جمهور مشغول استخراج نتایج راهبردی است و برخی از کشورها هم سازمان کاری در نخست‌وزیری مسئول است .....

شدت وجود مضمون‌ها در قالب تکرار بسیار زیاد (برای بیش از ۹ تکرار یک مضمون) را مساوی یک، زیاد (تکرار ۶ تا ۸ بار یک مضمون) را مساوی دو، تکرار بین ۵ و ۳ بار یک مضمون را مساوی با سه و متوسط و تکرار ۲ بار را کم و در نهایت بیان یک‌بار را معادل بسیار کم تعیین شد و براساس شدت فراوانی کلمات یا جملات یا مقوله‌هایی که در دسته‌ها نشان‌دهنده شدت آن از بسیار کم تا بسیار زیاد است، جانمایی و بعد از آن طیفی ترتیبی حاصل شد که با استفاده از دامی کد یا کدهای مجازی به گزینه‌ای که مدنظر است یک و به بقیه چهار گزینه دیگر صفر می‌دهیم. زمانی که کدهای صفر و یک به دست آید در واقع طیف فاصله‌ای تشکیل می‌شود و چون فاصله یک است، طیفی با فواصل مساوی فاصله‌ای محسوب می‌شود و به این ترتیب هرگونه آزمونی که لازم است بر آن می‌توان، پیاده کرد.

مدل استخراج‌شده این تحقیق یعنی الگوی مدیریت عملکرد دولت با استفاده از ۶ آیتم لایه‌های مدل مدیریت عملکرد دولت؛ بازیگران مؤثر در مدیریت عملکرد دولت و فعالیت‌های آنها؛ خروجی‌ها (نتایج آنی)؛ نتایج واسطه‌ای (میانی)؛ نتایج نهایی و نتایج استراتژیک (راهبردی) اندازه‌گیری می‌شود. همان‌طور که از جدول شماره ۳ و شکل شماره ۲ مشاهده می‌شود، برآوردهای پارامتر استاندارد شده نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معنادار هستند و به جهت آنکه اکثر بارهای عاملی آن بیشتر از ۰/۰۵ است، به عبارتی برآورد پارامترهای استاندارد شده در سطح بالایی قرار دارند. همچنین بررسی نتایج شاخص‌های برازش مدل حاکی از برازش مناسب مدل دارد و همه شاخص‌های برازش در محدوده مورد پذیرش واقع شده‌اند. بنابراین مدل استخراج‌شده از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌شوندگان در خصوص مدیریت عملکرد دولت بدون هیچ تغییری مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

جدول شماره ۲ که بیانگر مضمون‌های پنهان مصاحبه‌ها در خصوص روابط بین اجزای مؤلفه‌های مدیریت عملکرد در سطح دولت است بیانگر این امر است که مدل مدیریت عملکرد دولت بر حول چند محور اساسی قرار دارد که این محورها عبارت‌اند از:

- توجه به لایه‌های مدل مدیریت عملکرد دولت؛
- در نظر گرفتن نقش بازیگران مؤثر در مدیریت عملکرد دولت و تعیین ارتباط بین آنها در سه بخش حیات دولت، دستگاه‌های اجرایی و قوه مقننه؛
- مدنظر قراردادن خروجی‌ها (نتایج آنی) در مدل مدیریت عملکرد دولت؛
- توجه به نتایج واسطه‌ای (میانی) در مدل مدیریت عملکرد دولت؛
- در نظر گرفتن نتایج نهایی در مدل مدیریت عملکرد دولت؛
- و در نهایت مدنظر قرار دادن نتایج استراتژیک (راهبردی) در مدل مدیریت عملکرد دولت؛

بر همین اساس مدل مدیریت عملکرد دستگاه‌های دولتی بر پایه نقش بازیگران موجود در آن و توجه به ماهیت خط‌مشی‌های عمومی تعیین و استخراج شد که به شرح شکل شماره ۱ می‌باشد.

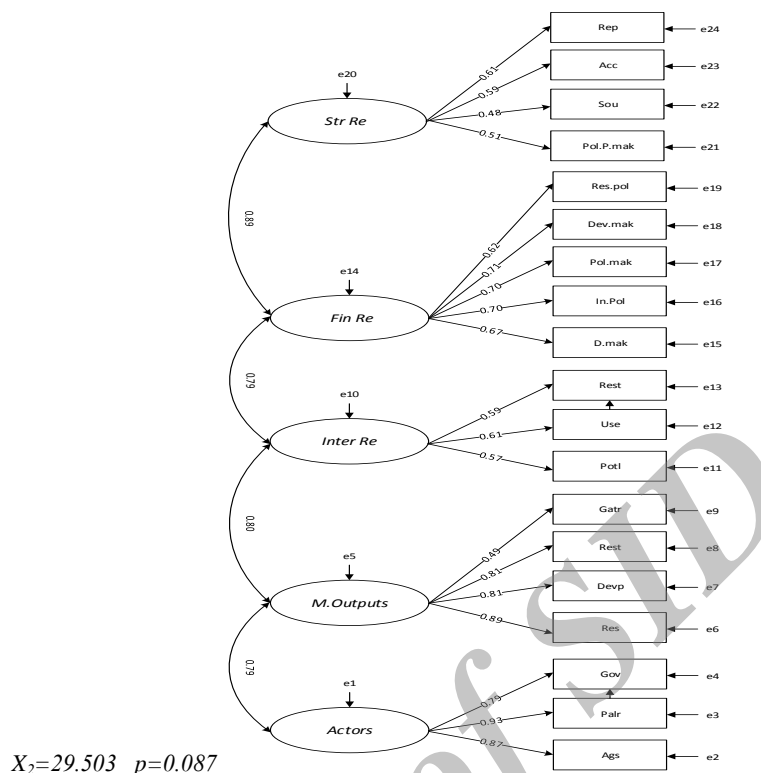
به‌منظور برازش مدل استخراجی و در واقع تست و اعتبارسنجی آن پس از انجام تحلیل محتوای احصا شده در دو بخش آشکار و پنهان لازم است تا داده‌های جمع‌آوری شده کیفی تحقیق را به جهت قرار گرفته در مسیر آزمون‌های آماری به روشی کمی متصل نمود. به این منظور مباحث کیفی کدگذاری شد و سپس با استفاده از آزمون‌های مناسب مدل استخراجی در بوته اعتبارسنجی قرار گرفت. برای این کار اول



شکل ۱. مدل نهایی تحقیق

جدول ۳. گویه‌های تأیید شده مدل مدیریت عملکرد دولت

گویه	برچسب	وضعیت
ایه‌های مدل	Layers	<input checked="" type="checkbox"/>
بازیگران	Actors	<input checked="" type="checkbox"/>
خروجی‌های آنی	m.outputs	<input checked="" type="checkbox"/>
نتایج واسطه‌ای	Inter.Re	<input checked="" type="checkbox"/>
نتایج نهایی	Fin Re	<input checked="" type="checkbox"/>
نتایج استراتژیک	Str Re	<input checked="" type="checkbox"/>



شکل ۲. تحلیل عاملی استاندارد شده مدل نهایی

محاسبه شده برای مدل کل نیز برابر با  $29/503$  به دست آمده که نشان می‌دهد با توجه به سطح معناداری به دست آمده، مدل معنی‌دار است. نتایج شاخص‌های برازش مدل در جدول شماره ۴ آورده شده است. براساس شاخص‌های محاسبه شده در این جدول که بالاتر از  $0/9$  (در مورد شاخص

RMSEA باید کمتر از  $0/1$  باشد، این شاخص برابر با  $0/081$  به دست آمده است) می‌باشند. از سوی دیگر شاخص GFI به دست آمده برابر با  $0/914$  می‌باشد که از  $0/90$  بزرگ‌تر است. لذا تمامی شاخص‌های مورد نظر قابل قبول هستند.

جدول ۴. شاخص‌های نیکویی برازش مدل

نوع شاخص	نام شاخص	مقدار	تفسیر
شاخص‌های برازش مطلق	سطح تحت پوشش شاخص نیکویی برازش	$29/503$	-
	شاخص نیکویی برازش	$0/914$	GFI
شاخص‌های برازش تطبیقی	برازش اصلاح شده	$0/803$	AGFI
	شاخص برازش تطبیقی	$0/921$	CFI
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$0/081$	RMS EA

عاملی معنادار است. جدول شماره ۵ بارهای عاملی و میزان خطای استاندارد، سطح معنی‌داری و مقدار t-value تک تک گویه‌های مربوط به مدل را گزارش می‌کند.

بارهای عاملی نیز نشان‌دهنده میزان تأثیر متغیر مشاهده شده در تبیین و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان مربوط به خود می‌باشد. برای تأیید بار عاملی به سطح معنی‌داری توجه می‌شود، اگر سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ کوچک‌تر باشد میزان تأثیر بار

جدول ۵. بارهای عاملی مدل مدیریت عملکرد دولت

نتیجه ه	t.value	Sig	تخمین استاندارد	S.E	تخمین	گویه
☑	۳۱/۱۴۹	۰/۰۰۱	۰/۸۳۹	۰/۰۲۵	۰/۸۹۶	Layers
☑	۳۹/۴۱۳	۰/۰۰۰	۰/۸۰۱	۰/۰۲۰	۰/۸۶۹	Actors
☑	۳۱/۰۰۲	۰/۰۰۴	۰/۸۷۷	۰/۰۲۹	۰/۸۷۱	m. outputs
☑	۲۹/۶۹۷	۰/۰۰۰	۰/۸۷۷	۰/۰۳۱	۰/۸۳۵	Re. Inter
☑	۳۱/۳۹۸	۰/۰۰۲	۰/۸۰۳	۰/۰۲۸	۰/۸۳۲	Fin Re
☑	۲۸/۰۷۹	۰/۰۰۰	۰/۸۳۶	۰/۰۳۴	۰/۸۷۱	Str Re

نفری که پس از عودت ۵۱ پرسشنامه آن قابل بهره‌برداری بود، مدل براساس پنج شاخص جامعیت و مانعیت، عدم سادگی و سهولت، عدم صحت و درستی، عدم کاربردی بودن و عدم نوآوری ارزیابی شد.

نتایج به‌دست آمده از آزمون کای دو پیرسون در جدول شماره ۶ برای هرکدام از شاخص‌های ارزیابی مدل نهایی تحقیق حاکی از آن است که در جامعه آماری بخش کمی تحقیق ضریب بالای به‌دست آمده برای کلیه شاخص‌های ارزیابی مدل نهایی با سطح معناداری پایین‌تر از ۰/۰۵ به‌دست آمده است. بنابراین نتیجه می‌گیریم الگوی مدیریت عملکرد دولت از جامعیت و مانعیت، سادگی و سهولت برای اجرا، صحت و درستی ابعاد، قابلیت کاربردی شدن و از نوآوری لازم برخوردار است.

با توجه کوچک‌تر بودن سطح معنی‌داری بارهای عاملی از میزان ۰/۰۵ مشخص می‌شود تمامی متغیرهای مشاهده شده به صورت معناداری متغیر پنهان مربوط به خود را تبیین می‌کنند. هرچند مقدار تخمین استاندارد به یک نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده اهمیت و قوی‌تر بودن رابطه است و این به معنای تست و اعتبارسنجی مدل می‌باشد و می‌توان ادعا کرد که شکل شماره ۱ مدل نهایی مدیریت عملکرد دولت که تأیید و اعتبار آن نیز سنجیده شده است، می‌باشد.

همچنین در این تحقیق به‌منظور ارزیابی مدل، نظرات مجربان فرایند ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های دولتی یعنی کسانی که در معنای واقعی مدل مدیریت عملکرد را اجرا می‌کنند و دارای تجربه کافی در این زمینه هستند، احصا شد. با استفاده از آمار استنباطی مبتنی بر پیمایشی میدانی و با بهره‌گیری از ابزار پرسشنامه و توزیع آن در جامعه آماری ۶۰

جدول ۶. تأیید مدل نهایی تحقیق از بعد شاخص‌های پنج‌گانه

سطح معناداری	ضریب کای دو پیرسون	شاخص‌های ارزیابی مدل نهایی تحقیق
۰/۰۰۱	۰/۹۱۲	جامعیت و مانعیت
۰/۰۰۰	۰/۷۶۹	سادگی و سهولت
۰/۰۰۱	۰/۸۰۱	صحت و درستی
۰/۰۰۲	۰/۸۹۷	کاربردی بودن
۰/۰۰۰	۰/۹۰۱	نوآوری

## بحث و نتیجه گیری

در یک نتیجه گیری کلی می توان دریافت که طراحی الگوی مدیریت عملکرد دولت امری پیچیده، زمان بر و طولانی است و نقش بازیگران متفاوت در آن بر پویایی مدل نیز افزوده است و براساس همین دو عامل، باید لایه های مؤثر در مدل متناسب با فعالیت ها و کارکردهای هر بازیگر در طراحی حتماً مدنظر قرار گیرد. چراکه در غیر این رویکرد در طراحی مدل های عملیاتی و اجرایی آن هم در سطحی کلان و ملی مدل استخراج شده، کارایی و اثربخشی لازم را نخواهند داشت. از آنجاکه بهبود عملکرد دولت و سازمان های زیرمجموعه آن باعث ایجاد نیروی عظیمی می گردد که خود از بسیاری از برنامه های رشد حمایت می کند، دولت و حاکمیت در کشورها، تلاش های زیادی را درخصوص استقرار نظام مدیریت عملکرد به عمل می آورند. اما تلاش در جهت بهبود عملکرد بدون داشتن چارچوبی کلان و معنادار که برگرفته از یک مدل علمی و جامع است، نمی تواند مشکلات را برطرف نماید. وجود یک مدل درست در بطن قانونی قابل اجرا و متناسب با واقعیت ها می تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد گردد و در نتیجه انگیزه و فرصت لازم برای ارتقای کیفیت عملکرد دستگاه های دولتی را فراهم می نماید. نتایج این تحقیق نشان می دهد مدل مطلوب مدیریت عملکرد تضمین کننده میزان اجرای موفقیت آمیز سیاست های تدوین شده در سطح حاکمیت است و می توان با آن سیاست ها و خط مشی های صحیحی تدوین نمود. ارائه شاخص رشد استراتژیک و کلیدی یک کشور در کنار کسب اطلاعات از وضعیت موجود دولت و دستگاه های اجرایی و اینکه در چه مرحله ای از دستیابی به اهداف و چشم اندازها هستند در ضمیر مدل نهایی این تحقیق نهفته است.

علاوه بر این، نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات مشابهی از قبیل تحقیقات پولیت<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، باوو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، کوگوندا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، جلال الدین و سیتی نابی ها<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، هوپ سر<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، سون<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۴) و هونگ و کیم<sup>۷</sup> (۲۰۱۴)، سوتیراکو و زیپو<sup>۸</sup> (۲۰۱۴)، چیونگ<sup>۹</sup>

(۲۰۱۳)، لی رودز<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۳) و پیترز<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵) در زمینه تأکید بر شناسایی موارد بهبود عملکرد یا نقاطی که نیازمند بهبود در دو حوزه سیاست ها و ارکان اجرای آن است و می بایست برای تأمین نیازهای فعلی یا آتی ساختار مدیریت عملکرد دولت تنظیم شوند، همخوانی دارد. همچنین کارایی و اثربخشی برنامه ها و فعالیت های دستگاه های اجرایی درخصوص رسیدن به نقطه مطلوب و اطمینان از روند مستمر بهبود عملکرد دولت و کلیه دستگاه های اجرایی آن در کنار شناخت مشکلات، فرصت ها و محدودیت ها دولت در ابعاد گوناگون و متناسب با هر یک از رسالت ها و مأموریت های دستگاه های اجرایی به منظور بالابردن میزان پاسخگویی دولت از ارکان مشترک مدل نهایی این تحقیق و مدل های مطالعه شده در پیشینه تحقیق است. تفاوت نوآورانه مدل نهایی این پژوهش با مدل های احصاشده در پیشینه تحقیق بازیگر پایه بودن مدل در کنار توجه به کارکردهای خط مشی های عمومی است.

## پیشنهادها

از جمله پیشنهادها این تحقیق اصلاح فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری است. با اصلاح این قانون ضمن آگاهی از روند مدیریت منابع در اختیار در رابطه با حل مسائل و مشکلات عمومی، برنامه ها و اقدامات دولت و دستگاه های اجرایی آن متناظر با آن مسئله و مشکل می توان گزارش جامعی از مسائل و مشکلات داخلی به همراه برنامه های اقدام در کنار آگاهی از میزان کارایی و اثربخشی آیین نامه ها، بخش نامه و رویه های اجرایی ارائه کرد. علاوه بر این پیشنهاد می شود در بطن این قانون براساس مدل نهایی تحقیق سازوکاری برای بررسی کمی و کارایی، مدیریت و نوآوری، بهره وری و اثربخشی فرایندها و ارزیابی از کیفیت منابع مصرف شده برای تحقق سیاست ها و خط مشی های وضع شده، طراحی کرد تا نقطه ضعف مدل فعلی دولت را پوشش داد. وجود یک قانون خوب موجب تحریک و ایجاد چالش مثبت درباره روش انجام کارها و نحوه تخصیص منابع می گردد، سومین جزء این تغییر پیشنهاد ایجاد مرکز ملی ارزیابی و مدیریت عملکرد کشور براساس اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری است. این مرکز زمینه ساز دستیابی به نتیجه و پیامد مطلوب ارائه خدمات شهروندی توسط دولت ها شامل میزان رضایت شهروندان از عملکرد دولت با شاخص-

1. Pollitt
2. Bao
3. Kugonza
4. Jalaludin & Siti-Nabiha
5. Hope Sr
6. Sun
7. Hong & Kim
8. Sotirakou & Zeppou
9. Cheung

10. Lee Rhodes  
11. Peters



قوة مقننه درخصوص سیاست‌ها و خط‌مشی‌های وضع شده دریافت می‌کند، تصویر شفافی از عملکرد دولت ارائه دهد. مهم‌ترین محدودیت این تحقیق در سطح عوامل رفتاری مربوط به فرهنگ‌سازمانی بخش دولتی است. افراد باسابقه مدیریت سیاسی در دستگاه‌های دولتی اغلب به علت عدم آشنایی با ماهیت تحقیق و پژوهش، از پاسخ‌دادن به سؤالات مربوط امتناع می‌ورزند و محافظت کاری زیادی را اعمال می‌کنند. وجود برداشت‌های منفی از قبیل، احتمال احتساب این سؤالات‌ها در ارزیابی سیاسی از فرد یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش محسوب می‌شود.

## References

- Bao, G., Wang, Xuejun, L. & Gary, L. (2012). "Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management". *Governance, and Leadership, Administration & Society*, 45(4), 443-467.
- Bouckaert, G. & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. London: Routledge
- Cheung, A.B. (2013). "The politics of administrative reforms in Asia: paradigms and legacies, path and diversities". *International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 18(2), 257-282.
- Favoreu, C., Carassus, D., Gardey, D. & Maurel, C. (2015). "Performance management in the local public sector in France: an administrative rather than a political model". *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 672-693.
- Fryer, K., Antony, J. & Ogden, Susan (2009). "Performance management in the public sector". *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478-498.
- Heinrich, C. J. & Marschke, G. (2012). "Incentives and Their Dynamics in Public Sector Performance Management Systems". *Journal of Policy Analysis and Management*, 2 (1), 183-208.
- Hong, K. & Kim, P. S. (2014). "major constraints and possible solutions for performance management in Korea". *Public Management Review*, 15(8), 1137-1153.
- Hope Sru, K. R. (2014). "Performance contracting as a performance management tool in the public sector in Kenya: Lessons of learning". *Teaching Public Administration*, 31(2), 204-217.
- Jalaludin, D. & Siti-Nabiha, A.K. (2013). "Outcome based indicators in the Malaysian Public". Sector 2nd Asian-America- Africa-Australia Public Finance Management Conference, Jakarta.
- Kugonza, S. & Namara, R.B. & Lwanga, M. (2012). "Dynamics of public sector performance measurement in Uganda". *Paper presented at 2012 IASIA Annual Conference*, Bangkok, Thailand, July 2012, 6-21.
- Lee Rhodes, M., Biondi, L., Ricardo, G., Ana I., Melo., Frank, O., Gemma, P.L. Andrea, R. & Wayhu, S. (2013). "Current state of public sector performance management in seven selected countries". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 235-271
- Peters B. Guy (2015). "Policy capacity in public administration". *Policy and Society* 34 (20), 219-228.
- Pollitt, C. (2013). "The logics of performance management, Evaluation". *Financial Accountability and Management*, 19(4), 346-363.
- Sotirakou, T. & Zeppou, M. (2014). "Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector". *Management Decision*, 44(9), 102-128
- Sun, R., Gregg, G. & Ryzin, Van (2014). "Are Performance Management Practices Associated With Better Outcomes? Empirical Evidence From New York Public Schools". *American Review of Public Administration*, 44(3), 324-338.

Van Sluis, A., Cachet, L. & Ringeling, A. (2008). "Results-based agreements for the police in the The Netherlands". *Policing:*

*An International Journal of Police Strategies and Management*, 31(3), 415-34.

Archive of SID