

نارسایی‌های ارزیابی عملکرد در مدیریت نتیجه‌گرا

سیدمهدی الوانی *

چکیده:

مدیریت‌گرایی^۱ یا مدیریت دولتی جدید با بهره‌گیری از سازوکارهای مدیریت بخش خصوصی کوشیده است تا اصلاحاتی را در مدیریت دولتی سازمان‌های بخش عمومی تحقق بخشد و با استدلال‌هایی که مصادیق آن‌ها سازمان‌های بخش خصوصی بوده است توانسته است نظر سیاست‌گذاران عمومی را در کشور به خود جلب کند و این نکته مهم را نهفته بدارد که بخش دولتی ماهیتاً متفاوت از بخش خصوصی بوده و نمی‌توان بی‌مهابا از شیوه‌های مرسوم آن در سازمان‌های دولتی بهره برد.

در این میان ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی نیز در پرتو اندیشه مدیریت‌گرایی دچار تناقضاتی گردیده است که ناشی از توجه صرف به نتایج و آثار عملکردی سازمان‌های مذکور بوده است. پیروان مدیریت دولتی جدید بر این باورند که زمانی سازمان‌های دولتی را می‌توان موفق قلمداد نمود که نتایج و بازده عملکردی آن‌ها قابل سنجش عینی مثبت باشد، این عامل سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولتی را نیز تحت‌تأثیر شدید قرار داده است. در این مقاله سعی بر آنست تا ضمن برشمردن مشکلات ارزیابی عملکرد در مدیریت دولتی

* استاد دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

نتیجه‌گرا یا مدیریت‌گرایی، پیشنهاداتی در زمینه رفع این مشکلات ارائه گردد.

نارسایی‌های ارزیابی عملکرد در مدیریت‌گرایی

با وجود تجربه کوتاهی که مدیریت‌گرایی داشته است، کاستی‌ها و مشکلات ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی تحت پوشش این شیوه مدیریتی، مشهود گردیده است. برون‌سپاری، ایجاد شرکت‌های وابسته به دولت، خصوصی‌سازی، هرکدام در عمل موجب مشکلاتی بوده‌اند که غالباً نادیده انگاشته شده است. برخی از مشکلات مدیریت‌گرایی در زمینه ارزیابی عملکرد در سطور بعدی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۱. **دیوانسالاری کتتری:** از آنجایی که مدیریت‌گرایی بر نتایج حاصل از عملکرد سازمانی متمرکز می‌باشد تعداد واحدهای کنترل‌کننده و ارزیاب در سازمان‌ها رو به افزایش نهاده است هزینه این واحدها نیز رو به افزایش می‌باشد و اتکاء بیش از حد مدیران و سازمان‌ها به جمع‌آوری اطلاعات عینی، دقیق و کمی که حاصل عملکرد سازمان‌های دولتی در محیط بازار یا شبه‌بازار می‌باشد، مشکل دیوانسالاری گسترده‌ای را بر سازمان‌ها تحمیل می‌نماید.

اصولاً ساختارهای کتتری پس از ایجاد، به نوعی تکثیر شده و دائماً بزرگ‌تر و بزرگ‌تر می‌شوند. بر اساس نظریات نویسندگانی چون گلدنر، سلزنیک، مارچ و سایمون، سازمان‌های کتتری در صورتی که به نتایج مورد نظر خود دست پیدا کنند برای توسعه آن‌ها تشکیلات خود را توسعه می‌دهند و در صورتی که به نتایج مورد نظر نرسند باز با ایجاد تشکیلات جدید می‌کوشند تا نتایج منفی را اصلاح کنند و در هر صورت چه نتایج پیش‌بینی شده حاصل گردیده باشد و چه نتایج پیش‌بینی نشده‌ای ایجاد شده باشد، سازمان بزرگ‌تر خواهد شد و این سیر افزایش دائماً ادامه خواهد داشت، بدین ترتیب مدیریت‌گرایی با تأکید بر گزارش‌های کمی فعالیت‌ها، دیوانسالاری کتتری عریض و طویلی را به وجود می‌آورد که خود عاملی ضد بهره‌وری به شمار می‌آید (March & Simon, 1978).

۲. **دیدگاه محدود نتیجه‌گرا و ابزاری:** مدیریت‌گرایی در هر فعالیتی نتایج حاصل از آن را اصل می‌داند و در ارزیابی عملکردها نیز با چنین تفکری اقدام می‌نماید. توجه صرف به بازده فعالیت‌ها، حاکمیت تعقل ابزاری را به سازمان تحمیل می‌نماید و نظام ارزیابی عملکرد را از پرداختن به مسایل اساسی چون عدالت، انصاف، کیفیت و پاسخگویی باز می‌دارد.

نظریه انتخاب عمومی که بنیاد نظری مدیریت‌گرایی را تشکیل می‌دهد این باور را

مطرح می‌سازد که مدیران بخش عمومی هیچ تفاوتی با مدیران بخش خصوصی ندارند و همانند آن‌ها در پی تحقق منافع خود می‌باشند و از این‌رو باید ترتیبی اتخاذ شود که مدیران در منافع سازمان شریک شوند تا تلاش آن‌ها برای تحقق اهداف خود و سازمان یکی شود. این نحوه‌ی برخورد با اهداف سازمان، موجب می‌شود تا مدیران بکوشند منافع سازمان را حداکثر سازند و از قبل آن خود نیز منفعی حاصل کنند (الوانی، ۱۳۷۸). فرضاً در واحد مالیاتی، برای اخذ پاداش افزایش درآمد ممکن است در حق مؤدیان مالیاتی اجحاف شود یا مأموران پلیس برای دریافت پاداش افزایش درآمد به جریمه کردن افرادی پردازند که واقعاً مستوجب چنین جزایی نیستند. یا مأموران پست در قیمت‌گذاری هزینه حمل بسته‌ها از تعرفه‌های بالاتری استفاده کنند تا درآمد سازمان افزایش یابد و به تبع آن درآمد آنان نیز اضافه گردد. ارزیابی عملکرد در این موارد اگرچه ممکن است کارآیی و بهره‌وری بالایی را نشان دهد، اما به طور قطعی در جهت حفظ مصالح جامعه هیچ‌گونه کمکی نخواهد کرد در چنین وضعیتی حقوق مردم پایمال گردیده تا منافع مدیران و کارکنان سازمان تأمین شود. اصولاً در تعقل ابزاری همه موضوعات با دیدی محدود و صرفاً با توجه به نتیجه و فایده امور مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این نحوه تفکر، خوبی به صورت عملی بودن، درستی به معنی مفید بودن و اخلاقی با معیار نتیجه‌بخشی بیان می‌شود (الوانی، ۱۳۸۰). تعقل ابزاری زیربنای مناسب مدیریت بخش خصوصی است و مناسب اداره سازمان‌های دولتی که در پی منافع عامه می‌باشند، نمی‌باشد. در تعقل ابزاری سودبخشی در محیط بازار عامل کامیابی سازمان محسوب می‌شود، در حالی که در جامعه مدنی که تعقل جوهری و ارزشی باید اساس کارها و انتخاب‌ها باشد، توفیق سازمان نه در سودبخشی بلکه در تأمین عدالت و حفظ ارزش‌های جامعه و احقاق حقوق شهروندان است. بنابراین ارزیابی عملکرد باید معطوف به ارزشیابی نه فقط سود بلکه خدماتی باشد که حفظ ارزش‌های جامعه و حقوق شهروندان در گرو انجام آن‌هاست.

۳. رفتارهای تقلیدی از سازمان‌های موفق و عدم رشد خلاقیت: شواهد بسیاری

وجود دارند که نشان می‌دهند تأکید بر ارزیابی عملکردها و نتیجه‌گرایی منجر به نوعی رفتار مکانیکی و تقلیدی از مؤسسات موفق شده که صرفاً بر اساس معیارهای کمی عملکرد بالایی نشان می‌دهند و این امر به از میان رفتن کیفیت و خلاقیت در سازمان‌های دولتی می‌انجامد. هزینه کردن بودجه‌های پژوهشی در سازمان‌های دولتی به عنوان معیاری برای نشان دادن ارتقاء امر پژوهش از زمره این مشکلات است، زیرا این سازمان‌ها برای

ارتقاء درجه خود از نظر پژوهشی می‌کوشند تا هزینه‌های بیشتری را در این زمینه صرف نمایند بدون آن که به نتایج کیفی و مؤثر پژوهش‌ها بیندیشند. در چنین حالاتی ارزیابی عملکرد شکلی ظاهری پیدا کرده و به رفتاری سمبولیک تبدیل می‌شود، رفتاری که هدف آن بهبود عملکرد نیست بلکه عمل کردن به صورتی است که نتایج ارزیابی مثبت نشان داده شوند. ممکن است سازمان‌های موفق در امر پژوهش هزینه‌های بالایی صرف کرده باشند، اما صرفاً داشتن هزینه‌های بالا در این زمینه نشان‌دهنده موفقیت همه سازمان‌ها نیست.

نویسنده‌ای به نام اسمیت درباره پیامدهای ناخواسته اندازه‌گیری عملکرد به مسأله کاهش احساس نیاز به خلاقیت و نوآوری در امور، انعطاف‌پذیری و خوگرفتن به یک شیوه خاص عمل، اشاره دارد (Smith, 1995). هنگامی که در ارزیابی عملکرد محقق شدن چند شاخص خاص مبنی بر موفقیت سازمان می‌باشد، سازمان‌ها به سرعت یاد می‌گیرند که فعالیت‌های خود را بر اساس آن شاخص‌ها سازماندهی کنند و از هرگونه نوآوری و خلاقیتی که موجب می‌شود تا سنجش‌ها دچار اشکال شوند، خودداری نمایند. در دراز مدت چنین شیوه‌ای سازمان‌ها را دچار رکود کرده و اگرچه ارزیابی عملکرد حاکی از ارتقاء فعالیت‌هاست اما در حقیقت ارتقایی در فعالیت‌ها صورت نگرفته است، و چه بسا سازمان راه قهقرا نیز در پیش رو دارد.

بدین ترتیب همبستگی بسیار ضعیفی بین عملکردهای واقعی سازمان‌های دولتی و آنچه ارزیابی عملکردهای رسمی نشان می‌دهند، مشاهده می‌گردد. رویه‌های موجود ارزیابی عملکرد موجب شده تا معیارهای سنجش عملکرد ارزش و اعتبار خود را از دست داده و به صورت معیارهای ظاهری و صوری درآیند، معیارهایی که قادر به مشخص کردن و سنجش عملکردهای واقعی نمی‌باشند (Goodlad, 2000).

مدیران و مجریان در راه تقلید از سازمان‌های موفق در پاره‌ای موارد ممکن است عملکرد خود را بهتر از آنچه هست گزارش کنند و در ارائه نتایج اغراق کنند.^۱ و به عکس در مواردی عملکرد مطلوبی را که در دیدگاه‌های متداول ارزیابی منفی قلمداد می‌شود آنطور که واقعاً هست گزارش نمایند. یا به عبارتی جنبه‌های مثبت آن را کمتر ارائه دهند^۲ که در هر دو صورت عملکرد واقعی مورد سنجش قرار نمی‌گیرد و هر نوع

1. Over representation

2. Underrepresentation

تصمیم‌گیری بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد به خطا خواهد رفت. همان‌گونه که اشاره شد یادگیری مثبت^۱ یکی از دلایل عدم توفیق شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌باشد. در این یادگیری سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه عمل کنند تا فقط به معیارهای سنجش عملکرد پاسخگو باشند، بدون این که واقعاً عملکردها ارتقاء پیدا کرده باشد. در یادگیری منفی^۲ سازمان‌ها و مدیران یاد می‌گیرند که چگونه می‌توان معیارهای سنجش عملکرد را تحت‌تأثیر قرار داد و به گونه‌ای به آن‌ها پاسخ داد که عملکرد منفی، مثبت جلوه کند. فرضاً معیارها چه جنبه‌هایی را پوشش می‌دهند و چه مواردی را پوشش نمی‌دهند، یا به عبارت دیگر معیارها چه جنبه‌هایی را می‌سنجند و چه جنبه‌هایی مورد سنجش قرار نمی‌گیرد. معیارهایی که فقط کمیت‌ها را می‌سنجند، می‌توانند سازمان را به کمی‌گرایی متمایل ساخته و از توجه به کیفیت غافل سازند. در این حالت اغلب تلاش‌ها در سازمان معطوف به جنبه‌هایی می‌شود که معیارها آن‌ها را می‌سنجند و از جنبه‌های دیگر که شاید بسیار مهم هم باشند غفلت می‌شود، زیرا از نظر ارزیابی مهم قلمداد نشده‌اند (Mayen & Gupta, 1994).

علاوه بر توجه به یک معیار و غفلت از سایر جنبه‌ها، سازمان ممکن است در انتخاب افراد مورد سنجش نیز گزینشی عمل نماید و مجریان و مدیران کارآمد و شایسته را در معرض ارزیابی قرار دهد. بدین ترتیب افراد ضعیف از قلمرو سنجش دورمانده و این مسأله کل فرایند ارزیابی عملکرد سازمان را مخدوش می‌سازد. باید به خاطر داشت که هدف از ارزیابی سنجش عملکرد کل سازمان است نه آن که فقط افراد و واحدهای خاصی که دارای عملکرد بالایی هستند مورد سنجش قرار گیرند. ارزیابی عملکرد مسابقه نیست که افراد توانمند در آن شرکت جویند بلکه فرایندی است که در آن همه افراد سازمان با توانمندی‌های متفاوت، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

۴. پیش‌فرض‌های نادرست در انتخاب و به‌کارگیری معیارهای سنجش: در برخی موارد سازمان و نظام ارزیابی عملکرد بر اساس پیش‌فرضی نادرست معیاری را انتخاب نموده و آن را ملاک سنجش عملکرد خاصی قلمداد می‌کند. فرضاً تعداد افراد قبول شده در کنکور ملاک موفقیت یک دبیرستان محسوب می‌شود. در این حالت مدیران

1 Positive learning

2. Negative learning

دبیرستان‌ها می‌کوشند تا افراد باهوش، دارای نمرات بالا و با سابقه تحصیلی درخشان را جذب نمایند تا عملکرد بالایی را در ارزیابی نشان دهند، در حالی که هدف جامعه این نیست که فقط افراد باهوش را پرورش دهند و افراد باهوش کمتر مورد توجه قرار نگیرند. چنین مدرسه‌ای از نظر مسئولیت در برابر جامعه سازمان موفقی محسوب نمی‌شود و فرایند داخلی آن از جهت انجام امور آموزشی کارآمدی چندانی ندارد. مدرسه‌ای را می‌توان موفق محسوب نمود که دانش‌آموزان قوی، متوسط و ضعیف را در کنار هم به گونه‌ای تربیت نماید که اکثر آنان ضمن داشتن زندگی‌های شخصی موفق برای جامعه نیز اعضاء مفیدی باشند.

به همین ترتیب بیمارستانی که با شاخص سرعت در بهبودی و ترخیص بیماران مورد سنجش قرار می‌گیرد، تمایل پیدا می‌کند بیمارانی را پذیرش کند که بیماری آن‌ها سریعاً بهبود می‌یابد و از قبول بیماران صعب‌العلاج که دوره درمانی طولانی دارند خودداری کند. یا یک سازمان کاریابی دولتی که با معیار تعداد افرادی که به کار می‌گمارد مورد سنجش واقع می‌شود، گرایش پیدا می‌کند که از افرادی ثبت‌نام کند که از تحصیلات بالاتری برخوردارند و تجربه کافی مفیدی دارند و امکان پیدا شدن کار برای آنان بیشتر است و در این فرایند افرادی که واقعاً نیازمند کار هستند اما تحصیلات و تجربه بالایی ندارند از دایره مسئولیت سازمان کنار نهاده می‌شوند.

۵. جامع نبودن معیارهای ارزیابی عملکرد: جامع نبودن معیارهای ارزیابی عملکرد، اغلب موجب می‌شود تا ارزیابی صرفاً بر بخش و نقطه خاصی از فرایند عملیات یا خدمات متمرکز شده و از ارزیابی کل عملکرد باز ماند. معیار جامع باید مجموعه‌ای از شاخص‌ها را دربر داشته باشد به گونه‌ای که تمامی جوانب عملکرد را تحت پوشش قرار دهد. جامع نبودن معیار ارزیابی عملکرد ممکن است از نظر زمانی نیز مشکل‌آفرین گردد، بدین ترتیب که معیار به گونه‌ای انتخاب شده باشد که در کوتاه‌مدت نتایج را بسنجد، اما از سنجش نتایج بلندمدت ناتوان باشد و یا به عکس عمل نماید. فرضاً با معیارهای سنجش هزینه‌ها، سیاست خصوصی‌سازی در کوتاه‌مدت نتایج مثبتی را نشان می‌دهد، در حالی که در درازمدت این نتایج منفی می‌باشند. وقتی معیارها از جامعیت برخوردار نباشند نسبت به دوره‌های زمانی کوتاه و بلند حساسیت نداشته و ارزیابی عملکرد را دچار مشکل می‌سازند.

دیدگاه تونلی^۱ یا محدودیت دید مشکل دیگری است که ناشی از انتخاب معیارهای محدود می‌باشد. دیدگاه تونلی باعث می‌شود تا ارزیابی دچار محدودیت دید نسبت به مسأله مورد سنجش شده و از دیدن و در نظر گرفتن سایر جنبه‌هایی که با وجود اهمیت در معیار لحاظ نشده‌اند، بازماند.

بهینه‌سازی جزئی^۲ عارضه‌ای است که از ارزیابی عملکرد با معیارهای محدود ناشی می‌شود. ارزیابان با توجه و تأکید بر معیارهای جزئی، مدیران و مجریان را به اهداف خاصی حساس نموده و آنان را آنقدر مشغول اهداف جزئی می‌نمایند که از هدف کلی سازمان و فلسفه وجودی آن غافل می‌شوند. معیارهای یک‌بعدی و ناقص و محدود در راه سنجش عملکردهای سازمان دولتی مشکلات عمده‌ای را ایجاد می‌کنند و بر فعالیت‌ها و ادامه کار سازمان اثرات منفی زیادی برجای می‌گذارند (Smith, 1995).

۶. مشکلات ناشی از ماهیت سازمان‌های دولتی: سازمان‌های دولتی دارای ساختار خاص خود بوده و ماهیت خدمات و مأموریت‌های آن‌ها نیز دولتی است. از این رو در بررسی‌های ارزیابی عملکرد باید به ماهیت دولتی بودن فعالیت‌ها توجه داشته و در نظر داشته باشیم که برخی از مشکلات ارزیابی عملکرد در بخش دولتی ناشی از ماهیت و ساختار خاص بخش دولتی است. فرضاً تفاوت بین اهداف خط‌مشی‌های عمومی که به وسیله سیاستمداران تعیین گردیده با اهدافی که مجریان و کارگزاران بخش دولتی دنبال می‌کنند، موجب می‌شود تا ارزیابی‌ها دستخوش خطا شده و نتوانند واقعیت‌ها را منعکس سازند. مجریان، اهداف خط‌مشی‌ها را که به نوعی کلی و عام می‌باشند، تفسیر کرده و براساس رأی و نظر خود اجرا می‌نمایند و این امر در نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد خط‌مشی‌ها اثر می‌گذارد. البته علت کلی بودن و گاهی مبهم بودن خط‌مشی‌ها این است که سیاستمداران بدین‌وسیله کوشش می‌کنند نظرات ذینفعان متفاوتی را برآورده سازند.

نکته دیگری که در نتایج ارزیابی عملکردها در سازمان‌های دولتی مؤثر واقع می‌شود عدم ارتباط میان هزینه‌ها و درآمدها و عدم وقوع ورشکستگی در این سازمان‌هاست. بسیاری از سازمان‌ها در برآورد هزینه‌های خدمات خود دچار مشکل می‌باشند و نمی‌توانند همانند سازمان‌های بخش خصوصی هزینه هر واحد خدمت خود را به دقت

محاسبه کنند. از این رو ارزیابی عملکردها در بخش دولتی به سیاق بخش خصوصی دچار مشکلات عدم دقت و ضعف روایی می‌گردد.

عدم وجود سازمان‌های دولتی مشابه امکان بررسی‌های تطبیقی و مقایسه‌ای را حذف کرده و از این جهت نیز ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی برخلاف سازمان‌های بخش خصوصی بسیار دشوار می‌شود. به عنوان مثال هزینه صدور گذرنامه در سازمان دولتی را نمی‌توان با واحد دیگری که همان خدمت را ارائه می‌دهد مقایسه نمود و نتیجه گرفت که هزینه مذکور بالا یا پایین است. به عبارت دیگر انحصاری بودن خدمات دولتی مانع از این می‌شود که از طریق بررسی‌های مقایسه‌ای، ارزیابی عملکرد واقعی و صحیحی صورت گیرد.

از سوی دیگر سازمان‌های دولتی هزینه‌ها و درآمدهای خود را به طور کلی محاسبه می‌نمایند و در نتیجه نمی‌توان به دقت مشخص نمود کدام فعالیت هزینه زیادی به خود اختصاص می‌دهد و کدام فعالیت با هزینه کمتری صورت می‌پذیرد، به عبارت دیگر سرشکن شدن هزینه‌ها میان فعالیت‌های مختلف امکان بررسی دقیق را از ارزیابان سلب می‌نماید.

مشکل دیگری که در ارزیابی عملکرد پیش می‌آید و می‌توان آن را ناشی از ساختار تشکیلات دولت دانست، کمی نبودن اهداف خط‌مشی‌های عمومی است. در حالی که برای سنجش این که آیا اهداف سیاست‌های عمومی تحقق یافته‌اند یا خیر؟ از معیارهای کمی استفاده می‌شود و در اغلب موارد نتایج بی‌معنی حاصل می‌شود. فرضاً چگونه می‌توان ارزیابی عملکرد را در مورد امنیت داخلی کشور انجام داد؟ آیا تعداد مجرمان دستگیر شده نشان‌دهنده بهتر شدن وضعیت امنیت داخلی است یا نشان‌دهنده بدتر شدن آن است؟ این معیارها با آن که گزارش‌های مفصلی ارائه می‌دهند اما از ارزیابی واقعی عملکردها در زمینه تحقق اهداف خط‌مشی‌های عمومی کشور قاصرند (Thiel, 2001).

ویژگی‌های مدل مطلوب سنجش عملکرد سازمان‌های بخش دولتی

همانگونه که ذکر شد، در پی اصلاحات مدیریت دولتی که منجر به ظهور شیوه مدیریت‌گرایی گردید، ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی نیز دستخوش تغییر و تحول شد و در این میان مشکلات و نارسایی‌هایی پدید آمد. برای رفع این مشکلات باید در پی یافتن مدلی باشیم که حتی‌المقدور از پیامدهای منفی ارزیابی عملکرد کاسته و ابزاری

مناسب برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی در اختیار آنان قرار دهد. این مدل باید واجد ویژگی‌های زیر باشد:

۱. مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی باید ماهیت و ساختار بخش دولتی را در نظر داشته و بکوشد تا عملکردها را با توجه به این خصوصیات مورد سنجش قرار دهد. بخش دولتی تفاوت‌های ماهوی زیادی با بخش خصوصی دارد و نمی‌توان به سادگی ابزارهای بخش خصوصی را برای بخش دولتی به کار گرفت.

۲. مدل مورد نظر باید علاوه بر سنجش کمیت‌ها به سنجش کیفیت‌هایی که لازمه حیات بخش عمومی است مانند کیفیت خدمات، عدالت و انصاف و پاسخگویی نیز بپردازد.

۳. مدل ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای شکل گیرد که جوابگوی نیازهای ذینفعان مختلف باشد و هر گروهی بتواند پاسخ مورد نظر خود را از طریق آن دریافت نماید. مدل مورد نظر باید امکان تفسیرهای مختلف از نتایج را فراهم آورد و مهمتر از همه بتواند رضایت عامه را در خود منعکس سازد.

۴. مدل ضمن آن که انعطاف‌پذیر بوده و تفسیرهای مختلف از نتایج را امکان‌پذیر می‌سازد، باید از شفافیت و صراحت لازم برخوردار بوده و بتواند ممیز خوب و بد عملکردهای قوی و ضعیف باشد. البته در تمامی موارد باید این نکته را در نظر داشته باشیم که مدل ارزیابی عملکرد در بخش دولتی صبغه سیاسی داشته و نمی‌توان آن را به طور کامل جدای از سیاست در نظر گرفت. باید توجه داشت که عوامل سیاسی در ارزیابی عملکرد اثر گذاشته و می‌بایست به عنوان یک رکن اساسی آن‌ها را در نظر داشته باشیم.

۵. مدل ارزیابی عملکرد در بخش دولتی باید دارای شاخص‌ها و معیارهای جامعی باشد که تمامی جنبه‌های اصلی خدمات و اقدامات دولتی را پوشش دهند و از عوارضی چون جزبی‌نگری، بهینه‌سازی جزیی و دیدگاه تونلی جلوگیری نمایند. مدل باید ارزیابی بلندمدت عملیات را میسر ساخته و نتایج ارزیابی را در کوتاه‌مدت و بلندمدت نشان دهد. البته باید به یاد داشت که هزینه‌های ارزیابی عملکرد همواره به عنوان یک عامل محدودکننده وجود دارد و جامعیت معیارها به این معنی نیست که معیارهای متعددی در مدل گنجانیده شود، بلکه باید با در نظر گرفتن حداقل معیارهای لازم، تمامی وجوه اصلی فعالیت را مورد بررسی قرار داد. یافتن نقاط استراتژیک کنترل در عملیات، می‌تواند به طراحی مدل مناسب ارزیابی کمک کند.

۶. بر اساس نظریه انتخاب عمومی، مدیران در بخش دولتی به منافع خود می‌اندیشند و سعی می‌کنند در ارزیابی عملکردها نیز این منفعت را حفظ کنند. بنابراین طبیعی است که در ارزیابی عملکرد، اطلاعات به گونه‌ای ارائه شوند که نتایج، نشان‌دهنده موفقیت سازمان و مدیران و کارکنان آن باشد. از این رو باید در طراحی مدل، رفتارهای مدیران و کارکنان بخش دولتی، انگیزه‌ها و علایق آنان در نظر گرفته شود و سعی شود از اثرگذاری رفتارهای جهت‌دار بر نتایج ارزیابی جلوگیری به عمل آید. شاید لازم باشد مدل‌های ارزیابی عملکرد از سوی یک مرجع بالاتر و بی‌طرف برای بررسی فعالیت‌های سازمان‌های دولتی انتخاب شوند و خود سازمان‌ها به صورت یک‌جانبه معیارها و شاخص‌های ارزیابی را انتخاب نکنند.

۷. نکته آخر این که مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی باید به مقتضای شرایط خاص جامعه و محیطی که سازمان در آن قرار دارد و با توجه به فرهنگ سازمانی مربوط طراحی و تنظیم شود تا بتواند با اثربخشی مطلوبی عمل نماید. مدل‌های ارزیابی یکسان و استاندارد در تمامی سازمان‌ها پاسخگو نبوده و باید با لحاظ کردن شرایط محیطی به مدل مناسب هر سازمان دست یافت.

نتیجه‌گیری

مدیریت دولتی جدید، شیوه ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی را دستخوش تغییراتی نموده که آثار مثبت و منفی متفاوتی را به همراه داشته است. در این مقاله نارسایی‌های ارزیابی عملکرد در مدیریت دولتی جدید مورد بررسی قرار گرفتند و دیوانسالاری کنترلی، برخورد ابزاری با مسائل، عدم رشد خلاقیت و رفتارهای تقلیدی، انتخاب نادرست معیارهای سنجش، جامع نبودن معیارهای ارزیابی و نادیده گرفته شدن ماهیت سازمان‌های دولتی در ارزیابی، به عنوان عوارض ناشی از مدیریت دولتی نتیجه‌گرا مطرح گردیدند.

برای غلبه بر این نارسایی‌ها، مدلی ارائه شد که با توجه به ماهیت سازمان‌های دولتی، توجه به کیفیت‌ها، انعطاف‌پذیری، جامعیت معیار، در نظر داشتن علایق و انگیزه‌های کارگزاران بخش عمومی و سرانجام ملاحظه مقتضیات محیطی و فرهنگی جامعه و سازمان، از ویژگی‌های آن می‌باشد. انتظار می‌رود با به‌کارگیری این مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی از روایی و اعتبار مناسبی برخوردار گردند.

منابع و مآخذ

منابع فارسی

۱. الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۰). مدیریت عمومی، تهران: نشرنی
۲. الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۸). نظریه انتخاب عمومی، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی. ش ۲۴ و ۲۳

منابع لاتین

1. Goodlad, S. (2000). **Benchmark and Templates**, London: Kogan Page.
2. March, J. & Simon, H. (1978) **Organization**, N.Y.: John Wiley.
3. Meyar, M. and Gupta, V. (1994). The Performance paradox, **Reaserch in Organization Behavior**, 16.
4. Smith, P. (1995). On the unintended Consequences, **International Journal of P.A.**, 18.
5. Thiel, S. (2001). **Quangos**, UK: Ashgate Publishing.