بازرس پژوهش

سال هفتم شماره ۶۱ خرداد ۱۳۹۳

تجربه هایی از ارزیابی عملکرد در دستگاه های اجرایی

جمهوری اسلامی ایران
قوه قضائیه
سازمان بازرسی کل کشور

مرکز مطالعات و پژوهش‌های
سلامت اداری و مبارزه با فساد

آدرس: تهران خیابان طالقانی-تقاطع خیابان شهید سپهبد قرنی سازمان بازرسی کل کشور
طبقه ششم- مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد
تلفن: ۶۱۳۶۲۳۰۷
نشانی الکترونیک: bazrasi.research@136.ir
www.Bazresi.ir

بسم الله الرحمن الرحيم

گزارش پژوهشی

سال هفتم، شماره ۶۱، خرداد ۱۳۹۳

تجربه‌هایی از
ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی

تهیه و تدوین
محسن فرهادی

مرکز مطالعات و پژوهشهای سلامت اداری و مبارزه با فساد

مطالب مندرج در این گزارش پژوهشی نشانگر دیدگاه نویسندگان آن بوده و لزوماً نمایانگر دیدگاه سازمان بازرسی کل کشور نمی‌باشد.

کلیه حقوق مربوط به گزارش حاضر متعلق به سازمان بازرسی کل کشور بوده و هرگونه انتشار مطالب آن بدون کسب اجازه از این سازمان، غیر مجاز می‌باشد.

فهرست مطالب

مقدمه ۵
اول: سیستم نظارت و ارزیابی در ژاپن ٦
– بررسی وظایف بازرسی در چارچوب دولت ۸
– بازرسی اداری درژاپن ۹
– خصوصیات بازرسی اداری درژاپن ۱۱
– سیستم ممیزی دولت ژاپن ۱۳
– خصوصیات ممیزی در ژاپن ۱۹
– هدف و روش‌های ممیزی ۲۰
دوم: بررسی نظام نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در مالزی ۲۲
– طرح‌های ارزیابی برنامه مالزی ۲٦
– مراحل و فرایند ارزیابی ۲۸
– یک راهنمای عملی و کاربردی از مالزی ۳۳
سوم: نظام ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی برزیل ۳٦
چهارم: نظام نوین ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی کره ۳۷
پنجم: ارزیابی عملکرد بر مبنای استراتژی‌های توسعه پایدار در کانادا ۳۹
ششم: راهنمای ارزیابی عملکرد دولت محلی آمریکا ٤۱
هفتم: نظام ارزیابی عملکرد در پاکستان ٤۱
هشتم: مدیریت عملکرد در تانزانیا ٤۳
نهم: مدیریت عملکرد در برنامه توسعه سازمان ملل متحدUNDP ٤۳
دهم: نظام ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی تایلند ٤٤
یازدهم: مدیریت عملکرد در قاره آفریقا ٤۵
دوازدهم: مدیریت عملکرد در استرالیا ٤۵
مقایسه و نتیجه‌گیری ٤٦
منابع و مآخذ ۵۰

تجربه‌هایی از ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی

محسن فرهادی[1]

مقـدمه

مدل‌ها و الگوهای ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها که درکشورهای مختلف جهت ارزیابی عملکرد شرکت‌های دولتی، سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند، الگوهای متفاوتی می‌باشند. بررسی نظام برنامه‌ریزی در کشورهای پیشرفته نشان می‌دهد که این کشورها در برنامه‌ریزی خود به فرایند نظارت و ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل برنامه‌ریزی توجه کرده و بر این اساس زمینه‌های قانونی و فرهنگی لازم را نیز جهت تأثیرپذیری از نتایج ارزیابی عملکرد مهیا ساخته‌اند.

با بررسی تجربه کشورها مشخص می‌گردد که کشورهایی که به فرایند ارزیابی پس از اجرا توجه کرده و بسترهای قانونی و فرهنگی لازم را جهت استفاده از نتایج ارزیابی مهیا کرده‌اند، در طی کردن مسیر توسعه موفق بوده و هر سال وضعیتی بهتر نسبت به سال گذشته داشته‌اند. اما در مقابل کشورهایی که به این فرایند و اهیمت آن چندان توجه نداشته و در جهت انجام ارزیابی صحیح برنامه‌ها و همچنین استفاده از نتایج آن اقدامی ننموده‌اند همچنان با چالش‌ها ی عظیمی در مسیر توسعه روبه رو بوده و در زمره کشورهای توسعه نیافته یا در حال توسعه قرار گرفته‌اند.

برای آگاهی از تجارب کشورهای موفق در این زمینه، و دستیابی به ترتیبات نهادی و لوازم کنونی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی برای نمونه به بررسی نظام نظارت و ارزیابی در برخی ازکشورها می پردازیم:

---

۱ - بازرس اداره کل بازرسی استان اصفهان

اول: سیستم نظارت و ارزیابی در ژاپن

امروزه ژاپن به عنوان یکی از کشورهای توسعه‌یافته، دارای توانمندی اقتصادی بالایی در جهان شناخته می‌شود. برای نظریه‌پردازان توسعه همواره ژاپن به عنوان یکی از معجزه‌های جهان در حال توسعه شناخته می-شود و آن هم به این دلیل است که علی‌رغم آسیب فراوانی که ژاپن از جنگ جهانی دوم دیده بود و همچنین محروم بودن این کشور از منابع طبیعی، توانست مسیرهای ترقی و توسعه یافتگی را در سال‌های پس از جنگ طی نموده و به عنوان یکی از کشورهای مطرح در سطح توسعه‌یافتگی در جهان ارائه شود. به راستی دلیل موفقیت ژاپن چه بوده است؟ در بررسی عوامل تأثیرگذار بر توسعه معجزه آسای ژاپن، به عوامل متعدد فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی که در این امر دخیل بودند برمی‌خوریم، اما آنچه به عنوان یکی از مهمترین دلایل موفقیت ژاپن بر اساس نظریه‌پردازان توسعه مطرح شده است. توانمندی دولت در ایجاد نهادهای مؤثر در توسعه این کشور می‌باشد. تأسیس نهادهای اقتصادی مؤثر و از میان برداشتن نهادها و دستگاه‌های اداری غیرضرور و در پیش گرفتن راه‌های ریاضتی و تحدیدی و انجام برنامه‌ریزی‌های درازمدت به همراه انجام اصلاحات ساختاری مهمترین و اساسی ترین فعالیت‌هایی بود که توسط دولت در طی مسیر توسعه این کشور انجام گرفته است. (ازراووگل، ۱۳۷۱، ۵۷ ـ ۵۳) تشکیل ستاد ثبات اقتصادی در سالهای ابتدایی پس از جنگ در ابتدای مراحل برنامه‌ریزی در ژاپن تا انجام برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و بلندمدت و تعیین راهبردهای بلندمدت که امروزه توسط دولت در این کشور انجام می گیرد، فعالیت‌هایی است که دولت ژاپن برای تحقق توسعه انجام داده است.

برنامه‌ریزی هم در عرصه خرد و هم در عرصه کلان خمیرمایه اصلی کلیه فعالیت‌های اقتصادی ژاپن می‌باشد. (علیپور تهرانی، ۱۳۷۲، ٦۳) اگرچه امروزه نظام برنامه‌ریزی ژاپن و ارکان برنامه‌ریزی آن چندان به مسائل جزء و

جزئیات برنامه‌ریزی در این کشور نمی پردازد [که این امر نتیجه برنامه‌ریزی کارآمد و هدفمند گذشته بوده است] اما همچنان برنامه‌ها و استراتژی‌های بلند مدت و میان مدت یکی از مهمترین اموری است که در این کشور توسط دولت انجام می گیرد.

آنچه در نظام برنامه‌ریزی ژاپن قابل توجه و دقت بوده یکی از مهمترین مراحل فرایند برنامه‌ریزی در این کشور را مشخص می‌کند، وجود نظارت و ارزیابی عملکرد دولت در این نظام بوده است. یعنی نظام برنامه‌ریزی و اجرایی این کشور با توجه شایسته به امر نظارت و ارزیابی عملکرد دولت، زمینه‌های اصلاح کاستی‌ها و سیاست‌های غلط دولت را مهیا کرده و مسیر توسعه و ترقی را برای این کشور هموار نموده است. به طوری که در این کشور برنامه‌های طراحی شد در طول سالهای اجرا عاری از کاستی تلقی نشده و اصلاحات لازم که ناشی از ارزیابی‌های مداوم می‌باشد، همواره مورد توجه دولت بوده و در این راستا در هر دو یا سه سال، یک برنامه پنج ساله منتشر می‌شود و اصلاحات لازم را در برنامه قبلی که در حال انجام می باشد صورت می دهد. (علیپور تهرانی، ۱۳۷۲، ٦٠)

به جرأت می توان گفت یکی از مهمترین دلایل تداوم توسعه‌یافتگی در ژاپن و تبدیل این کشور از یک کشور توسعه نیافته به یک کشور توسعه یافته نقش کارآمد دولت و انجام نظارت و ارزیابی کارآمد از عملکرد سیاست‌ها و برنامه‌های دولت بوده است. این امر را می توان در بررسی جایگاه نظارت و ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های عملکرد دولت و در نظر گرفتن نهادهای لازم جهت این امر در نظام برنامه‌ریزی ژاپن استخراج نمود.

با این وصف برای مطالعه یکی از مهمترین عوامل تداوم توسعه این کشور به بررسی سیستم بازرسی و ارزیابی اداری و اقتصادی در ژاپن می پردازیم.

بررسی وظایف بازرسی در چارچوب دولت

دولت ملی ژاپن در رابطه با بازرسی (ارزشیابی یا ممیزی) دارای سیستم‌های مختلفی است. فعالیتهای سازمانهای اداری قوهٔ مجریه، همانگونه که در قانون اساسی پیش بینی شده، مستقیماً زیر نظر قوهٔ مقننه قرار دارد. هیأت بازرسی (ممیزی)، که در زمینه ارتباط با قوه مجریه، واحدی خارجی محسوب می‌شود و تأسیس آن مستقیماً در قانون اساسی پیش بینی گردیده، بودجه و حسابهای عمومی را ممیزی می‌نماید. دامنه فعالیتهای آن مواردی نظیردرآمدها و هزینه‌های دولت، معاملات نقدی (پول نقد)، کالاها و داراییهای دولت و مدیریت مالی شرکتهایی که بیش از نیمی از سرمایه‌های آن متعلق به دولت است، را در بر می‌گیرد. هدف اصلی از انجام فعالیت‌های مزبور، بررسی و آزمایش قانونی بودن مراحل اجرا و گزارش نتایج بررسی‌ها (ممیزی‌ها) به دیت DIET (قوه مقننه) می‌باشد.

فعالیت‌های بازرسی اداری سازمان مدیریت اداری دفتر نخست وزیر، بیانگر نوعی بازرسی در قوه مجریه می باشد. در تشکیلات داخلی برخی از سازمانهای دولتی، واحدهای بازرسی ویژه ای در رابطه با اموری که با اجرای اختیارات عمومی ارتباط تنگاتنگ داشته و یا به معاملات پولی یا قراردادها مرتبط می‌گردد، ایجاد شده است. در مورد شرکتهای دولتی که به وسیله دولت ملی و با توجه به فعالیت‌های تجاری حکومت ایجاد می‌گردند، وزرای مربوطه مسئولیت سرپرستی و نظارت بر مدیریت عمومی آن واحد را بر عهده دارند. این شرکتها همچنین در معرض بازرسی اداری سازمان مدیریت اداری و ممیزی دفتر بازرسی (ممیزی) نیز می‌باشند. بررسی‌های داخلی نیز توسط ممیزان مسئول انجام می گیرد.

عملکرد واحدهای عمومی محلی تا حدی که اختیار آنها از سوی دولت ملی تفویض شده باشد، در کنترل و نظارت وزیر مربوطه قرار خواهد داشت. تحقیق و بررسی در خصوص عملکرد دولت محلی، توسط اعضاء کمیسیون-

هایی که به همین منظور طبق قانون استقلال محلی برای کلیه دولت‌های محلی پیش بینی شده، به صورت داخلی انجام می‌شود.

بازرسی اداری درژاپن

بازرسی اداری که بوسیله سازمان مدیریت اداری (AMA) انجام می‌گیرد یکی از انواع مختلف سیستم‌های بازرسی (ارزشیابی یا ممیزی) را که در دولت ملی ژاپن اعمال می‌گردد، تشکیل می‌دهد. ولی فعالیت مشابه دیگری در سیستم‌های بازرسی که در رابطه با توانایی عملیاتی و اجرایی اداری با هدف کارآ و مؤثر نمودن امور اداری دولت انجام می‌گیرد،دیده نمی شود. در تشکیلات داخلی برخی از سازمانهای دولتی، واحدهای بازرسی ویژه‌ای در رابطه با اموری که به اجرای اختیارات عمومی ارتباط تنگاتنگ داشته و یا به معاملات پولی یا قراردادها مربوط می‌شود، ایجاد شده است.

هدف بازرسی اداری بیشتر با بهبود عملکرد سازمانهای دولتی، در جهت دستیابی به دولتی مؤثر و کارا، از طریق منطقی نمودن و تقویت مراحل و یا ساختار امور اداری، در ارتباط می‌باشد. بدین منظور تحقیقات و بررسی‌ها از دیدگاه‌های زیر صورت می گیرد:

- تشخیص متناسب بودن سیاستها و سیستم‌های سازمانهای دولتی.
- تشخیص و تعیین اینکه سیاستها و خط مشی‌ها بدانگونه که در ابتدا مورد پیش بینی قرار گرفته به اجرا درآیند.
- تشخیص و تعیین کارایی و تناسب عملکردها، و مؤثر بودن نتایج سیاست‌ها و خط مشی‌ها.

با توجه به این امور، داده‌های آماری جمع آوری شده و مراحل بررسی نیز توسط کارکنان سازمان مدیریت اداری به انجام خواهد رسید. پس از آن سوء عملکردها و اسراف کاریها مشخص گردیده و راه حلهای مناسب نیز پیشنهاد خواهد شد.

دامنه بازرسی اداری بسیار وسیع بوده و مجموعهٔ سیستم و عملیات دولت را نیز در بر می‌گیرد. در رابطه با قانون تأسیس سازمان مدیریت اداری، قلمرو و حدود اختیارات قانونی به شرح زیر مورد تصریح قرار گرفته است:

۱ـ بازبینی و تفتیش در عملکرد ارگانهای اداری و ارائه پیشنهادات، در صورت ضرورت.

۲ـ هدایت تحقیقات و بررسی‌های ضروری در ارتباط با بازرسی در امور فوق الذکر که با عملکرد شرکتهای دولتی و امور اداری تفویض شده و اموری که با استفاده از کمک‌های مالی دولت به انجام می رسند، مرتبط باشند. دفتر بازرسی اداری (AIB) که در اداره مرکزی قرار دارد، مسئولیت برنامه‌ریزی فعالیتهای مربوط به بازرسی را بر عهده دارد. رئیس دفتر، مدیر کل می باشد و سه مشاوره بازرسی زیر نظر وی قرار دارند که مذاکرات مربوط به امور مهم مرتبط با فعالیتهای بازرسی را انجام می‌دهند.

در سطح پایین تر از مشاوران، ده بازرس قرار دارند که امور مربوط به بازرسی اداری را بین خود تقسیم نموده، و هر یک در قبال مسائلی نظیر رفاه، ساختمان، کشاورزی و غیره مسئولیت دارند. برخی از بازرسان مسئولیت امور مشترک کلیه سازمانهای دولتی نظیر: تشکیلات سازمان‌های دولتی، امور اداری تنظیم کننده (نظارتی) و یا ارزیابی برنامه‌های جدید را بر عهده دارند. بعلاوه، هماهنگی فعالیت کلیه واحدهای فوق الذکر توسط بخش هماهنگی انجام می شود.

هر ساله حدود ۲۰۰ مورد بعنوان موضوعات بازرسی سال آینده تعیین می‌شود. در مراحل انتخاب و گزینش برنامه‌های بازرسی، عمدتاً بر موارد زیر تأکید می شود:

۱- برنامه‌های عمده دولت که نیاز به اجرای مؤثر داشته باشد.

۲- زمینه‌هایی که با توجه به بهبود امور مالی یا مدیریت نیاز به بازنگری داشته باشد.
۳- مواردی که با چندین سازمان ارتباط داشته و عدم هماهنگی و سوء عملکرد به دلیل ضعف در هماهنگی پدید آمده باشد.
٤- برنامه‌هایی که متروک و مهجور مانده و نیاز به بازنگری مجدد داشته باشند.
٥- برنامه‌هایی که خط مشی‌های آنها بر اساس گزارشات ارسالی از سوی دفاتر محلی سازمان مدیریت اداری نیاز به بازبینی و بازنگری داشته باشد.
٦- مشکلات اجتماعی که به وسیله رسانه‌های جمعی عنوان شده و نیاز به عکس العمل‌های مناسب اداری داشته باشد.

در نهایت نتایج حاصل از بازرسی در گزارش‌های مربوطه جمع آوری و پیشنهاداتی برای بهبود امور آماده و به سازمانهای دولتی ذیربط ارائه می شود. گزارشات مزبور در اختیار عامه مردم نیز قرار می‌گیرد. این گزارشات نه تنها بین سازمان‌های دولتی بلکه در بین قوه مقننه و همچنین واحدهای عمومی دولتی نیز توزیع می گردد.

خصوصیات بازرسی اداری درژاپن

خصوصیات بازرسی اداری که منجر به تفاوت قایل شدن بین این نوع بازرسی و انواع دیگر سیستم‌های بازرسی و تحقیقات در دولت می شود را می توان به شرح زیر خلاصه نمود:

اولاً: بازرسی اداری از دیدگاهی بیطرف انجام می گیرد، بگونه ای که می توان آنرا «طرف یا شریک سوم» در دولت نامید. معمولاً سازمانهایی که مسئولیت برنامه‌های مشخص شده را برعهده داشته و به تأیید نارسائیها و ضرورت جستجو برای یافتن راه حل تمایل ندارند و مادامی که این برنامه‌ها

بعنوان یک ضرورت عمومی اعلام گشته مورد پشتیبانی و حمایت قرار می-گیرند، از کار خود راضی بوده و به وضع موجود قانع می باشند.

دفتر بودجه وزارت دارایی که یکی از قویترین دفاتر رسیدگی کننده است، در رابطه با رفع یک چنین نارسائیها و نواقصی، ناتوان است چرا که تأکید بررسی و رسیدگی این دفتر، عمدتاً بر برنامه‌های جدید قرار دارد. برنامه‌های جاری، به آسانی بودجه مورد نیاز را دریافت می‌دارند، در این شرایط، انجام بازنگری در دولت از سوی «طرف سوم» از اهمیت بسزایی برخوردار می-گردد.

ثانیاً، گزارش‌ها و پیشنهادها عمدتاً بر اساس تجزیه و تحلیل و ارزیابی اسناد و مدارک که از طریق فعالیت‌های ادارات مرکزی دفتر بازرسی اداری و ادارات محلی، جمع آوری می شود صورت می‌گیرد که در حقیقت می توان آن را درک صحیح عملیات برنامه‌ها نامید.

ثالثاً، اختیارات مربوط به بازبینی که در دفتر بازرسی اداری وابسته به سازمان مدیریت اداری متمرکز گردیده از توانایی هماهنگ نمودن سیستم‌ها و مدیریت واحدهای دولتی برخوردار است. چنانچه پیچیدگی مسائل اجتماعی و اقتصادی افزایش یابد، طبیعتاً سازمان‌های دولتی بسیاری می‌بایست به مقابله برخیزند، در اینجاست که وظایف مربوط به هماهنگی در دولت، از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد. قرار گرفتن اختیارات مربوط به بازرسی اداری در سازمان مدیریت اداری، موقعیت مناسبی را برای این امر فراهم آورده است.

رابعاً، دامنه بازرسی بسیار وسیع بوده و کلیه امور مربوط به سازمان-های دولتی تحت پوشش هیأت دولت، شرکت‌های دولتی و برنامه‌های تفویض شده از سوی دولت ملی و برنامه‌هایی که با حمایت مالی دولت فعالیت می-نمایند را نیز در بر می‌گیرد. موارد و موضوعاتی که مورد آزمایش و بررسی

قرار می‌گیرند، نه تنها قانونی بودن عملیات واحدهای اداری، بلکه یافتن پاسخ مناسب در رابطه با سؤالات زیر را نیز در بر می گیرد:

- آیا سازمان (موردنظر) توانسته به اهداف از قبل پیش بینی شده دست یابد یا نه؟
- آیا کارایی، اثربخشی و کفایت برنامه‌های مختلف حاصل و ابقا گردیده یا نه؟

در دفاتر شاخه محلی و تحت نظارت ادارات مرکزی توکیو نیز فعالیت‌های بازرسی سازمانهای محلی مورد بازرسی قرار می‌گیرد.

سیستم ممیزی دولت ژاپن

در اصل ۹۰ قانون اساسی ژاپن، مقرر گردیده که حسابهای نهایی هزینه‌ها و درآمدهای دولت می باید به صورت سالانه توسط یک هیأت ممیزی مورد رسیدگی قرار گرفته و از سوی کابینه، همراه با اظهار نامه ممیزی، در پایان سال مالی به دیت (قوهٔ مقننه) تقدیم گردد. تشکیلات و ساختار هیأت ممیزی به وسیله قانون مشخص خواهد شد.

الف ـ موقعیت قانونی

هیأت ممیزی، فارغ از وابستگی به دیت، که مسئولیت امور قانونگذاری را بر عهده دارد و دادگاه‌ها که مسئولیت امر قضاوت را بر عهده دارند، به طور مستقل عمل می کند. به این ترتیب، این هیأت ضرورتاً بعنوان واحدی اجرایی قلمداد می گردد.

قوانین ژاپن پیش بینی‌های زیر را برای حفظ موقعیت قانونی هیأت ممیزی در نظر گرفته است:

۱ـ با توجه به تفویض قانون اساسی در رابطه با تشکیلات و اختیارات هیأت فوق، مقررات ویژه ای در قانون هیأت ممیزی و دیگر قوانین مقرر گردیده است، احکام کابینه عمدتاً به منظور اجرای مقررات پیش بینی شده در قوانین وضع می گردند.

در ژاپن، دیت (قوه مقننه)، دادگاه‌ها، واحد ملی نیروی انسانی و کمیسیون-های اجرایی نظیر تجارت قانونی، حق وضع آیین نامه‌هایی را دارند که از نظر اهمیت با احکام کابینه برابری می نمایند.

۲ـ ارگان ارشد تصمیم گیرنده هیأت، کمیسیون ممیزی (بررسی) است که سه نفر در آن عضویت دارند. این اعضا به وسیله هیأت دولت (کابینه) و با مشورت مجلسین دیت منصوب می‌گردند.

۳ـ در ژاپن، کابینه مسئولیت گردآوری و تنظیم بودجه و ارائه آن به دیت را دارد. از اینرو، تخمین درآمدها و هزینه‌های هیأت ممیزی می باید مورد رسیدگی وزارت دارایی قرار گرفته، سپس به وسیله کابینه تصویب گردد. معذالک، کابینه پیش از اتخاذ هر گونه تصمیم در رابطه با هزینه‌های تخمینی از سوی دیت، دادگاهها و هیأت ممیزی، می باید با مجلسین، رئیس دیوان عالی کشور و رئیس هیأت ممیزی مشورت نمایند.

هیأت ممیزی مستقل از دیت و دادگاه‌ها عمل می نماید.

ب ـ تشکیلات

هیأت ممیزی از کمیسیون ممیزی که عالی‌ترین ارگان تصمیم گیرنده به شمار می آید و دفتر اجرایی کل که در رابطه با اجرای دقیق فعالیتهای ممیزی مسئولیت دارد، تشکیل می گردد.

ج ـ دامنه ممیزی (بازرسی)

۱ـ حسابهای دولتی

عمده ترین مبحث ممیزی هیئت، بررسی حساب‌های مربوط به هزینه و درآمد دولت است. حساب‌های نهایی هزینه‌ها و درآمدهای دولت شامل حساب عمومی و ۳۸ حساب ویژه است. حساب عمومی به حسابرسی امور اداری عمومی مربوط می شودو ۳۸ حساب ویژه به تفکیک عبارتند از:

۱-۱ - حساب ویژه پروژه‌ها (۱۱ مورد)

دفتر ضرابخانه، دفتر چاپ، خدمات جنگلداری ملی، انحصار الکل، خدمات پستی، صندوق‌های پستی، توسعه اراضی ویژه، بهبود بنادر، بهبود فرودگاه-ها، بهبود راه‌ها، کنترل سیلاب‌ها.

۱-۲- حسابهای ویژه مربوط به بیمه (۱۲) **مورد**

بیمه حوادث ناشی از زلزله، بیمه رفاه، بیمه دریانوردان، بیمه بازنشستگی‌های ملی، بیمه مجدد کمک‌های دو جانبه کشاورزی، بیمه جنگل‌ها، بیمه قایق‌های ماهیگیری و بیمه کمک‌های دو جانبه ماهیگیری، بیمه اعتبارات نصب ماشین آلات، بیمه مجدد پرداخت غرامت در قبال خسارت اتومبیل‌ها، بیمه عمر پستی و سالواره پستی، بیمه کارگران.

۱-۳- حسابهای ویژه مربوط به امور مدیریت (۷ مورد)

صندوق مبادلات خارجی، مدارس ملی، بیمارستان‌های ملی، تریاک، کنترل مواد غذایی، اقدامات ویژه برای تأسیسات مربوط به کشاورزان زمین‌دار، بازرسی و ثبت اتومبیل‌ها.

۱-۴- حسابهای ویژه متمرکز (۴ مورد)

ارتقاء توسعه منابع نیروی الکترونیکی، صندوق متمرکز بدهی ملی، صندوق متمرکز اموال ملی، تخصیص بخشودگی مالیاتی محلی و مالیات‌های انتقالی.

نقدینگی که از طریق بودجه دولت جریان می‌یابد، اصلی‌ترین موضوع ممیزی هیأت به شمار می‌آید. با این وجود، دریافت‌ها و پرداخت‌های نقدی نیز از طریق دولت انجام می‌گیرد، که در بودجه پیش‌بینی نمی‌شود. این موارد دریافت‌ها و پرداخت‌های مربوط به سرمایه‌های ویژه‌ای است که به وسیله دولت مقرر گردیده و «نقدینگی خارج از بودجه هزینه‌ها و درآمدهای دولت» نامیده میشود. اصلی‌ترین حساب‌هایی که در این مقوله جای دارند عبارتند از: سرمایه دفتر صندوق امانات، صندوق مبادلات خارجی، صندوق تطبیق

مالیات‌های دریافتی ملی، سرمایه‌های ذخیره‌ای، حساب‌های ویژه، صندوق مدرنیزه کردن کشاورزی و صندوق تطبیق حساب‌های نهایی و غیره، و سرمایه‌های ذخیره‌ای حساب‌های ویژه نظیر بیمه عمر پستی و سالواره پستی، که از منابع مالی عمده در زمینه وام‌های مربوط به بخش عمومی می‌باشد و به مقدار قابل توجهی به سرمایه خزانه‌داری و برنامه‌های وام کمک می نماید.

به طورخلاصه، ممیزی هیأت نه تنها هزینه‌ها و درآمدهای بودجه بلکه کلیه جریانات نقدینگی، بستانکاران، بدهکاران، اموال منقول و غیر منقول را نیز در بر می گیرد.

۲ـ حساب شرکتهایی که سرمایه آنها به وسیله دولت تأمین می گردد

دولت در ژاپن حساب‌های ویژه‌ای را به طور مستقیم برای بسیاری از پروژه‌ها در نظر می‌گیرد. علاوه بر این زمانی که دولت ضروری بداند، شرکت‌های دولتی تأسیس نموده و سرمایه آنها را برای اجرای فعالیت‌های عمومی تأمین می‌نماید. شرکت‌هایی که بیش از نیمی از سرمایه آنها به دولت تعلق داشته باشد، می‌باید در معرض ممیزی هیأت قرار داشته باشد.

۳ـ مؤسساتی که به طور مستقیم و غیرمستقیم از یارانه دولت و یا دیگرکمکهای مالی دولت استفاده می نماید.

دولت، به منظور تعدیل امور مالی مؤسسات عمومی محلی سوبسیدهایی در نظر گرفته که این سوبسیدهادر برگیرنده بخشی از پروژه‌های واحدهای عمومی محلی را که وظایف تفویض شده از سوی دولت را انجام می دهند، می‌باشد.برای حصول اطمینان از اینکه کمک‌های مالی در جهت اهداف پیش-بینی شده مصرف شود، هیأت ممیزی مستقیماً مراکز فرمانداری‌ها، شهرستان‌ها، شهرها و روستاها، نواحی، تعاونی‌های کشاورزی، مدارس و کمپانی‌های مختلفی را که از کمک‌های مالی استفاده می نمایند، مورد بررسی (ممیزی) قرار خواهد داد.

۴ـ سایر موارد

هیأت ممیزی می‌تواند حساب پیمانکاران و عرضه کنندگان کالا و مواد به دولت را مادامی که در رابطه با قراردادها و پیمانها باشد.نیز ممیزی نماید. این امر برای حصول اطمینان از صحت قیمت قراردادهای مربوط به تأسیسات و کالاها صورت می‌پذیرد. اتخاذ تصمیم در مورد نتایج ممیزی پیمانکاران و شرکت‌های دولتی نیز بر عهده کمیسیون ممیزی است.

د ـ روش ممیزی

امر ممیزی اساساً به دو روش انجام می‌شود: ممیزی متمرکز که به موجب آن هیأت ممیزی اظهارنامه‌های مربوط به حساب‌ها و اسنادی را که به وسیله هیأت‌های مورد بررسی، به دفتر هیأت ارسال می گردد، مورد آزمایش و رسیدگی قرار می‌دهد و درممیزی غیر متمرکز که، مأمورانی را به محلی که حسابها نگهداری می شود، اعزام نموده تا حساب‌ها را در محل ممیزی نمایند.

محتوای اسناد و مدارکی که می‌باید برای ممیزی متمرکز به هیأت فرستاده شود. در مقررات مربوط به بررسی و رسیدگی به حساب‌ها مشخص شده است. در مورد حسابرسی، صورت حساب‌ها و اسناد هزینه دولت، موارد زیر به هیأت ارائه می‌گردد: صورت بستانکاران، درآمدهای بودجه، اعتبارات تطبیقی مربوط به دریافت مالیات ملی، هزینه‌های بودجه، دریافت‌ها و پرداخت‌های نقدی، درخواست نامه‌های مربوط به استفاده از سرمایه خزانه، اوراق قرضه دولتی، تعهدات، اموال منقول و اموال غیر منقول. بعلاوه بانک ژاپن نیز در برابر دریافت‌ها و پرداخت‌های خزانه‌داری ملی و ارائه صورت حساب‌ها و اسناد هزینه به هیأت، مسئولیت دارد. در این صورت، سیستمی وجود دارد که هیأت می تواند با استفاده از آن صحت ارقام حساب‌های درآمد و هزینه سالانه دولت را از طریق ممیزی و مقایسه محاسبات انجام شده از سوی بانک ژاپن و دولت تعیین نماید، چرا که

درآمدها و هزینه‌های بودجه دولت و کلیه جریانات نقدینگی خارج از محاسبات بودجه نهایتاً به وسیله بانک ژاپن اجرا می‌شود.

در رابطه با شرکت‌هایی که با سرمایه‌گذاری دولت تأسیس شده‌اند، ترازنامه ماهانه بعنوان صورتحساب آنها مورد استفاده قرار می گیرد.

تعداد ممیزی‌هایی که در محل نگهداری حسابها و با اعزام مأموران ممیزی به ادارات مرکزی، بخش‌های منطقه ای و موضع و محل ایجاد تأسیسات انجام می گیرد، در سال‌های اخیر رشد فزاینده‌ای داشته که این امر عمدتاً به دلیل عملی و مؤثر بودن این روش در مقایسه با روش متمرکز می باشد. روش انجام بررسی در محل، به مقدار زیادی در رابطه با هیأت‌های دریافت کننده کمک‌های مالی از دولت، انجام می گیرد.

هـ ـ مراحل تشخیص ممیزی و تهیه گزارش ممیزی

در نتیجه ممیزی‌هایی که به صورت متمرکز و یا غیر متمرکز (در محل ثبت حسابها) انجام می‌گیرد، هیأت ممیزی، نقطه نظرات خود را در مواردی که مغایرت آنها با قانون مشخص گردیده و یا خلاف آن ثابت شده و یا در مواردی که بهبود قوانین و مقررات، سیستم‌ها یا اداره امور، ضروری تشخیص داده شود، به صورت کتبی مشخص نموده و از واحدهای مورد بررسی نیز خواسته می‌شود تا نقطه نظرات خود را در این خصوص اعلام نمایند. تصمیمات نهایی، به وسیله هیأت و پس از دریافت جواب هیأت‌های مورد بررسی، اتخاذ خواهد گردید.

چنانچه هیأت، مواردی را مغایر با قوانین و یا نامناسب تشخیص دهد و احتمال وقوع مجدد آن نیز وجود داشته باشد، سریعاً نقطه نظرات خود را به وزیر و یا مأمور مسئول ابلاغ نموده و حتی در چارچوب ممیزی بودجه، مأموران موظف، مأموران قراردادها و مأموران مسئول پرداخت‌ها و غیره، با وجود آنکه مستقیماً با نقدینگی سر و کار ندارند، سزاوار بخشودگی قلمداد نمی‌باشند.

و ـ رسیدگی به شکایات

یکی دیگر از وظایف هیأت ممیزی، بررسی شکایات و حل اختلافات موجود مابین طرف‌های درگیر می باشد. علاوه بر گزارش ممیزی که بر اساس اصل ۹۰ قانون اساسی آماده می گردد، گزارش دیگری با نام گزارش ممیزی اموال عمومی نیز وجود دارد که حاوی اظهاراتی در خصوص افزایش، کاهش و تراز اموال غیر منقول و اظهاریه مربوط به ارائه اموال غیر منقول به صورت رایگان می‌باشد. در نتیجه گزارش ممیزی که بر اساس اصول قانون اساسی تدوین می‌گردد از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. گزارش ممیزی، گزارشی جامع از فعالیت‌های ممیزی انجام شده از سوی هیئت در زمینه حساب‌های سال مالی جاری می‌باشد. مطالب گزارش شامل شرح انواع حسابهای مورد بررسی، اقدامات خواسته شده از وزرای ذی‌صلاح و غیره در زمینه مواردی که ضرورت اصلاح داشته و مواردی که هیأت در مورد بهبود قوانین و مقررات، سیستم‌ها و غیره اعلام داشته و بالاخره خلاصه‌ای از داوری‌های انجام شده، خواهد بود. با این وجود بخش اعظم گزارش به مواردی که با قوانین و مقررات و یا بودجه مغایرت داشته و یا نامناسب تشخیص داده شده، اختصاص می‌یابد.

اکثر موارد مخالف قوانین و نادرست صرفاً از طریق این گزارش به اطلاع عموم رسانده می شود. «موارد نادرست» به مواردی اشاره دارد که به‌واسطه آنها مأموران مالی، آگاهانه یا به دلیل قصور ضرر و زیانی به دولت وارد ساخته باشند که بسیاری از آنها موارد غیر اقتصادی می باشند.

خصوصیات ممیزی در ژاپن

ممیزی حساب‌های نهایی ناظر بر درآمدها و هزینه‌ها، از سوی هیأت ممیزی با در اختیار داشتن مأمورانی که هر ماهه اسناد هزینه و اظهاریه‌هایی در خصوص حسابها را به هیئت تقدیم می دارند، انجام می گیرد. در رابطه با درآمدها، اسناد و اظهاریه‌های فوق الذکر، پس از اتخاذ تصمیم در مورد جمع-

آوری درآمدها، و در رابطه با هزینه‌ها، پس از تسلیم چک به وسیله مأمور پرداخت به بانک ژاپن ارائه می گردد. از اینرو، ممیزی هیأت در مورد هزینه‌ها یک ممیزی پیش از عمل (ممیزی پیش از پرداخت) نبوده و پس از درآمدها، ممیزی در مرحله ای که در زمینه جمع‌آوری درآمد اتخاذ تصمیم می شود، انجام می‌گیرد این مسئله ارتباطی با اینکه پول نقد دریافت شده باشد یا نشده باشد، ندارد. از اینرو ممیزی درآمدها را می توان ممیزی پیش از عمل قلمداد نمود.

در رابطه با پرداخت‌ها، مواردی نیز وجود دارد که هیأت امر ممیزی را بلافاصله پس از انعقاد قرارداد و یا انجام امور اداری مربوطه به انجام می-رساند. هیأت مسئولیت ممیزی بستانکاری‌ها و بدهکاری‌های دولت را نیز بر عهده دارد. از این نظر می‌توان این امر را ممیزی پیش از عمل قلمداد نمود. با این وجود، ممیزی‌ها همواره پس از انجام برخی از معاملات صورت می گیرد. در حقیقت ممیزی‌های هیأت را می توان ممیزی پس از عمل نامید.

هدف و روش‌های ممیزی

الف ـ مطابقت با قوانین و مقررات : گزارش هیأت، بر اینکه آیا مواردی خلاف قوانین و مقررات، یا بودجه وجود داشته یا اینکه موارد نادرستی مشاهده شده یا نه، تأکید دارد.

ب ـ اقتصاد : بدون توجه به اینکه تا چه حد حسابرسی منطبق بر بودجه و قوانین و مقررات انجام گرفته، ممکن است نحوه اعمال مدیریت از نظر اقتصادی نادرست باشد. این احتمال نیز وجود دارد که اقلام خریداری شده بسیار گران‌تر از قیمت بازار باشد و حتی اگر اقلام فوق به نرخ بازار هم خریداری شده باشند باز هم ممکن است برای استفاده‌های ضروری نامناسب و بیهوده باشند. برخی از کشورها این موارد را از جمله اختیارات واحدهای اجرایی و خارج از وظیفه ممیزی می دانند. با این وجود در ژاپن، بررسی عوامل اقتصادی از قدیم یکی از موضوعات مورد بررسی هیئت ممیزی بوده است.

ج ـ کارایی اداری یا اثربخشی برنامه : علاوه بر ممیزی تطبیقی و اقتصادی در مورد درآمدها و هزینه‌ها و همچنین در مورد کارایی اداری و اثربخشی نحوه عملکرد دولت نیز بررسی‌هایی انجام می گیرد. یکی از ویژگی-های این نوع بررسی آن است که صرفاً به ممیزی درآمدها و هزینه‌ها و به صورت مجرد محدود نشده و کار دولت را بعنوان یک برنامه نیز مورد مطالعه قرار گرفته و حسابرسی معاملات انجام شده را نیز به شکلی جامع در بر می‌گیرد. اخیراً این نوع ممیزی پیشرفت نموده و دامنه آن از حسابرسی مالی به حسابرسی مدیریتی نیز کشانده شده است، همچنین تجزیه و تحلیل هزینه سود و تجزیه و تحلیل اثر بخشی قیمت‌ها نیز توسعه یافته است.

د- ارتباط ممیز با (بررسی‌های) **داخلی**

بسیاری از واحدهایی که در معرض ممیزی از سوی هیأت می‌باشند، دارای واحدهای ممیزی داخلی به اندازه و اشکال مختلف نظیر دفتر، بخش یا قسمت ممیزی نیز می‌باشند. اغلب این واحدها، پیش از انجام ممیزی قبل از عمل در مورد مفاد حساب‌ها و اسناد هزینه و ارائه آن به هیأت، در صورت ضرورت، ممیزی اداری یا مدیریتی مربوطه را به انجام می‌رسانند. در کابینه، دفتر بازرسی اداری مدیریت اداری، وابسته به دفتر نخست وزیر امور سازمان‌های اداری مربوطه و شرکت‌های دولتی را بر عهده داشته و براساس قانون تأسیس سازمان اداری، نحوه عملکرد واحدهایی را که از کمک‌های دولت استفاده می نمایند، مورد رسیدگی قرار می‌دهد. بازرسان بودجه، در دفتر بودجه وزارت دارایی، همانطور که در اصل ٤٦ قانون اساسی مشخص گردیده، بررسی‌هایی در مورد اجرای بودجه در سازمان‌های اداری به انجام می رسانند. واحد پرسنلی نیز بر اساس اصل ٦٩ قانون خدمات عمومی ملی، گزارش‌های مربوط حقوق و دستمزد در وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها را جهت حصول اطمینان از قانونی بودن دستمزد مستخدمین دولت ارائه می‌نماید. ارتباط بین هیأت ممیزی و بازرسیهای فوق الذکر، یعنی ممیزی داخلی،

بازرسی اداری، بازرسی در نحوه اجرای بودجه و بررسی دستمزدها، مدت مدیدی است که از موضوعات مورد بحث می‌باشد. بازرسی اداری که از سوی سازمان مدیریت اداری اعمال می گردد، فعالیت‌های عمومی دولت را مدنظر داشته و می‌توان آنرا مسئله‌ای جدای از ممیزی «حسابداری» که توسط هیأت انجام می‌گیرد، قلمداد نمود. ولی همانطور که اشاره شد، هیأت فعالیت خود را به کارایی امور اداری و اثر بخشی پروژه‌ها نیز توسعه داده و از اینرو ممکن است برخوردها و تداخلاتی مشاهده گردد. از نظر تئوری، ممیزی هیأت مستقل از کابینه انجام می‌گیرد و مادامی که این امر با ضرورت‌های قانونی تطابق داشته باشد، هیأت می تواند هر گونه ممیزی را به طور مستقل به انجام رساند. با این وجود ارائه گزارش ممیزی از سوی هیأت به کابینه در طی نه ماه پس از پایان سال مالی یک امر متداول و ثابت می‌باشد بنابراین روش عاقلانه آن است که هیأت نتایج ممیزی داخلی، بازرسی اداری و بررسی دستمزدهارا نیز در ممیزی خود بکار گیرد. این استراتژی دستیابی به ممیزی کارا را تسهیل نموده و تأخیر در امور واحدهای مورد بررسی را که از تداخل و تشابه ممیزی و بازرسی حاصل می گردد، جلوگیری خواهد نمود. در حال حاضر، هیأت ممیزی ازهر یک از واحدها، گزارش مربوط به ممیزی داخلی آنها را دریافت می دارد. درحالت ممیزی غیرمتمرکز، هیأت اثربخشی سیستم ممیزی داخلی را بررسی نموده ودامنه ودرجه ممیزی را نیزتعیین می‌کند.
(دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، ۱۳۸۲، ۳۰۰ ـ ۲۵۸)

دوم: بررسی نظام نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در مالزی

یکی از کشورهایی که در سال‌های اخیر توانسته است مسیر توسعه را با موفقیت طی نموده و به سطوح بالایی از توسعه یافتگی دست یابد مالزی می-باشد. این کشور در حدود سه دهه گذشته به عنوان یکی از کشورهای توسعه

نیافته ای بود که در سطح پایینی از توسعه قرار داشت اما امروزه به دلیل اتخاذ سیاست‌های کارآمد توسط دولت، این کشور توانسته است به سطح مطلوبی از توسعه یافتگی دست یابد به طوری که به عنوان الگوی توسعه برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه جهان مطرح شده است.

به دلیل ساختار سیاسی و حاکمیتی و اقتصادی مالزی نقش دولت به عنوان عامل مؤثر در عرصه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و اعتقادی مردم در تجربه تاریخی و توسعه این کشور به وضوح قابل مشاهده می باشد. طوری که در بسیاری ازعرصه‌ها دولت (حاکمیت) در این کشور به عنوان هدایت‌گر جامعه به سمت هدف مطلوب تلقی می شود به عنوان مثال به دلیل پایه‌های اعتقادی که دولت بر مبنای آنها استوار شده است دولت نماینده دینی مردم نیز شناخته شده و هدایت‌گر دینی نیز تلقی می‌شود.

با بررسی مسیر توسعه این کشور نقش مؤثر دولت در توسعه به وضوح قابل مشاهده می باشد این نقش در مراحل اولیه توسعه مستقیم و به صورت مداخله در فعالیت‌های اقتصادی و در مراحل بالایی توسعه به صورت تسریع‌کننده مشارکت بخش خصوصی در فعالیت‌های اقتصادی بوده است. تغییر کارآمد نقش دولت از بازیگر مستقیم در عرصه تولیدی (به عنوان تولید کننده) به تسریع کننده فعالیت‌های اقتصادی و دستیابی به توسعه‌ای مطلوب جز با برنامه‌ریزی هدفمند دولت و توجه شایسته به فرآیند برنامه‌ریزی در این کشور قابل تحقق نبوده است. از طرفی دیگر انجام برنامه‌ریزی کارآمد جز با اطلاع از نتایج و اثرات برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌های گذشته قابل تحقق نمی‌باشد. بر این اساس می توان گفت یکی از مهم‌ترین دلایل تحقق توسعه در این کشور نقش کارآمد دولت از یک سو و توجه دولت به اثرات سیاست‌ها برنامه‌ها و عملکرد خود وهمچنین انجام ارزیابی اثربخش از عملکرد خود بوده است. توجه دولت به عملکرد خود با توجه به بهره‌مندی این کشور از منابع فراوان طبیعی و قابلیت استفاده دولت از این منابع و عدم نیاز به

مالیات‌های مردم بالطبع پاسخ‌گویی به آنها و از طرفی دیگر قابلیت تبدیل شدن دولت به منبع توزیع رانت در جامعه، این بهره‌مندی در این کشور بسیار حائز اهمیت بوده و این امر نشان‌دهنده داشتن رویکرد آینده‌نگری به توسعه توسط دولتمردان این کشور بوده است. این در حالی است که دولت در بسیاری از کشورهای صاحب منابع طبیعی، دارای این نگاه کارآمد نمی‌باشند. نظام برنامه‌ریزی مالزی با استفاده از ارزیابی مؤثر عملکرد دولت در این کشور و توجه شایسته به نتایج آن و همچنین جایگاه مناسب این سیستم در نظام تصمیم‌گیری و اجرایی این کشور امروزه توانسته است زمینه‌های اتخاذ تصمیمات صحیح و مطلوب توسط دولت را ایجاد نموده و دولت را در اتخاذ سیاست‌های جدید موفق یاری رساند. در ادامه با مروری به روش‌های ارزیابی در دوران گذشته در کشور مالزی می‌پردازیم. ارزیابی گذشته مالزی شباهت بسیاری با ارزیابی‌ای دارد که امروز در ایران صورت می گیرد به این صورت که سازمان‌هایی در این کشور مسئول نظارت بر عملیات مالی و حسابداری دستگاه‌های دولتی هستند و رویکرد غالب آنها دقت در صحت عملیات مالی برنامه‌ها بوده است. نتایج این نظارت‌ها در صورت مشاهده تخلف قانونی، پیگیری قانونی و قضایی برای دستگاه اجرایی و مدیران این دستگاه‌ها را به دنبال داشت .علاوه بر این نظارت وزاتخانه‌ها به طور سالانه ملزم به ارزیابی هر یک از فعالیت‌هایشان بودند و بر این اساس شاخص‌هایی که وزارتخانه‌ها تعریف می‌نمودند، مبنای ارزیابی و ارائه گزارش بود. کارکرد اصلی این گزارش‌ها اغلب به صورت تشریفاتی بوده و کمتر برای برنامه-ریزی‌های آتی از آنها استفاده می شد.

اما هم اکنون ارزیابی عملکرد دستگاه‌های دولتی یکی از ارکان مهم نظام برنامه‌ریزی مالزی می‌باشد. نحوه ارزیابی در این کشور امروزه به صورت ارزیابی غلتان صورت می‌گیرد که در ادامه به بررسی آن می‌پردازیم. با بررسی میزان کارآیی ارزیابی مذکور خزانه‌داری مالزی برنامه‌ریزی جدیدی

در حوزه ارزیابی عملکرد انجام داد و با فرض سطحی بودن ارزیابی‌های گذشته خزانه‌داری ادارات و دستگاه‌های دولتی را ملزم به تهیه چرخه ارزیابی برنامه نمود به نحوی که هر فعالیت در ساختار بودجه‌ای خود حداقل یکبار در طول دوره زمانی پنج ساله مورد ارزیابی قرار بگیرد. این نوع ارزیابی علاوه بر مالزی در کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) اجرا می‌شود که بر اساس آن هر اداره در این کشورها ظرف یک دوره ۳ الی ۵ ساله تمامی فعالیت‌هایشان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. چرخه ارزیابی‌های برنامه‌ای در این کشور به دلایل زیر انتخاب شده است:

۱- ارزیابی‌ها پرهزینه هستند و تلاش، زمان و پول را مصرف می کنند، لذا بررسی سالیانه تمامی برنامه‌ها و فعالیت‌ها یک کار تجملی است که از عهده هیچ یک از ادارات بر نمی آید.

۲- ارزیابی‌ها نیازمند کارشناسی حرفه ای و منابع متمرکزی است که می-تواند در ارزیابی تمام برنامه‌ها و فعالیت‌ها در یک یا چند سال پراکنده گردد.

۳- بررسی‌های سالیانه تمامی برنامه‌ها، عملیات اجرایی برنامه‌ها را از هم خواهد گسست.

٤- یافته‌های ارزیابی که در زمان طولانی‌تری به دست می‌آید پر معناتر از یافته‌های ارزیابی است که در بررسی‌های سالیانه به دست می آید البته این امر از نظر هزینه اثربخش نیست: زیرا در برنامه‌ها غالبا سال‌های زیادی طول می‌کشد تا منافع ملموس و قابل اندازه گیری آنها مشخص گردد.

لذا چرخه ارزیابی‌های برنامه، فعالیت‌ها یا عناصر آنها را مکلف می سازد که در یک جدول زمانی غلتان، ارزیابی‌ها اولویت‌بندی شوند. برنامه غلتان پنج ساله مشخص می‌سازد که کدام یک از فعالیت‌ها در هر سال از برنامه پنج ساله مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

چرا برنامه ارزیابی تهیه می گردد؟

طرح‌ریزی یک ارزیابی جامع و هماهنگ زیرمجموعه مهمی از وظایف مدیریت و جزء وظیفه مدیریت ارشد است. بدون وجود طرح‌ریزی مناسب، جدول زمانی ارزیابی‌ها این خطر وجود دارد که ارزیابی‌ها دارای جهت‌گیری (اریب) خواهند شد به سوی:

- برنامه‌ریزی‌هایی که ارزیابی آنها آسان است
- پروژه‌های مورد نظر
- برنامه‌هایی که مدیران مربوط دارای منافع شدیدی در ارزیابی آنها هستند.
- برنامه‌هایی که وزرا می خواهند منافع بیشتری را به دست آورند.
- برنامه‌های دارای عملکرد خوب
- برنامه‌هایی که دارای گروه‌های ذینفع هستند و برخی برنامه‌هایی که در صورت ارزیابی بیش از حد انتظار ارزیابی خواهند شد.

طرح‌های ارزیابی برنامه مالزی

به جهت عملیاتی کردن چرخه پنج‌ساله ارزیابی‌های برنامه خزانه‌داری، هر وزاتخانه ملزم است یک طرح غلتان ارزیابی‌های برنامه‌ای پنج ساله و یک طرح سالانه ارزیابی‌ها که در طول پنج‌ساله برنامه به اجرا در می‌آید، تهیه نماید. این طرح‌ها به عنوان قسمتی از بودجه تنظیمی بوده و در تعهدات مربوط به برنامه قرار می گیرند.

برای طرح غلتان ارزیابی پنج ساله اساساً وزارتخانه می‌بایست فهرست فعالیت‌هایی که توأم با موضوعات عمده مورد ارزیابی قرار گیرند و نیز عوامل پیش‌برنده ارزیابی فعالیت‌ها و متدلوژی آنها را تهیه نماید. نکته قابل توجه این جاست که مدیریت ارشد مسئولیت بزرگی در قبال برنامه‌ها دارد و ممکن است مجبور به برقراری یک توازن عملی بین هدف جامعیت در برنامه و قیود ناشی از محدودیت منابع باشد. خزانه‌داری ممکن نیست زمینه

تخصیص اضافی را برای ارزیابی‌ها فراهم سازد، لذا منابع مورد نیاز ضرورتاً باید از درون بودجه موجود تأمین شود.

طرح ارزیابی سالانه

پس از تهیه یک طرح غلتان یک طرح تفصیلی سالانه برای برنامه صورت می‌گیرد که این طرح مرحله‌ای انتقالی از برنامه غلتان پنج ساله می‌باشد که جزئیات مربوط به هر فعالیت یا عناصر (اجزای) برنامه که در سال اول طرح مورد ارزیابی قرار می گیرد در آن آورده می شود این موارد عبارتند از:

ـ نام فعالیت یا اجزای آن که باید در آن سال مورد ارزیابی قرار گیرد.

ـ تاریخ پیشنهادی زمانبندی که جدول برنامه ارزیابی شروع و خاتمه می-یابد. این زمانبندی‌ها بر این اساس صورت می‌گیرد که مشخص گردد مدیریت‌های ارشد هر دستگاه که تصمیم گیرنده هستند به یافته‌های ارزیابی چه موقع نیاز دارند. علاوه بر آن یک دستگاه اجرایی باید عواملی که باعث پیش بردن تمامیت عناصر یک برنامه خاص در سال اول می‌شود را ذکر نماید که چرا عناصر برنامه دارای اولویت نسبت به باقیمانده عناصر در ساختار بودجه‌ای هستند. همچنین باید مشخص نماید که چگونه می خواهد از یافته‌های ارزیابی استفاده نماید و حتی‌الامکان هدف ارزیابی باید در تصمیمات تنظیم گردد که می تواند در چشم انداز آینده اجرای عناصر برنامه به عنوان نتیجه ارزیابی در نظر گرفته شود.

علاوه بر این استفاده‌کنندگان عمده ارزیابی نیز باید مشخص شوند، اجزایی که باید از یافته‌های ارزیابی استفاده کنند باید جهت کارا نمودن سیستم ارزیابی مشخص باشند. برای مثال اگر استفاده‌کننده هیأت دولت باشد، ارزیابی باید با دقت بیشتری نسبت به زمانی که نتایج ارزیابی برای استفاده مدیران داخلی است، انجام گیرد. نتایج ارزیابی به چه کسانی ارائه خواهد شد و نحوه اثرگذاری آن چگونه می‌باشد یکی از مهمترین مباحث این است که در طرح ارزیابی سالانه و غلتان مورد توجه قرار می‌گیرد.

دستگاه‌های اجرایی باید برآوردی از میزان بودجه‌ای که باید برای ارزیابی‌ها در سال اول برنامه کنار گذاشته شود را تهیه نمایند.

مراحل و فرایند ارزیابی

مرحلهٔ اول ارزیابی در کشور مالزی تعیین هدف کلی ارزیابی در نظام ارزیابی است که در تدوین ارزیابی مورد نظر می‌باشد و با رویکرد ایجاد اطلاعات معنی‌دار برای مدیریت و سایر تصمیم‌گیران مثل هیأت دولت و خزانه‌داری صورت می‌گیرد. این اطلاعات آنها را در تعیین چشم اندازهای آتی و عمق عملیات مربوط به فعالیت‌ها یا اجزا و برنامه‌های مورد نظر و به‌کارگیری منابع ناشی از هر تغییر پیشنهادی کمک خواهد نمود. ارزیابی‌ای موفق است که بتواند هدف‌های کلی تعیین شده را محقق سازد. ایجاد اطلاعاتی که آگاهی مدیریت را در این زمینه‌ها فراهم نکند در واقع اتلاف منابع ارزیابی محسوب می‌شود. اگر یک ارزیابی نیازهای تصمیم‌گیران را تأمین نکند ممکن است از طرف تصمیم‌گیرندگان نادیده گرفته شود و این یک شکست است.

در این مرحله به جز تهیه فهرست هدف‌ها باید آنچه را که برای انجام ارزیابی انگیزه ایجاد می‌نماید و نیز آن مفاهیمی که از یافته‌های ارزیابی ناشی می‌شود، مشخص و مستند گردد. یعنی به جز هدف‌ها باید مشخص شود که:

۱- عامل انجام ارزیابی چیست آیا گزارش‌های بازرسی یا گزارش‌های ویژه رسانه‌ها یا شکایت‌های مردمی عامل آن می باشد
۲- دلایل قطعی و ضمنی ارزیابی چیست؟
۳- چه قسمتی از مراحل برنامه باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟
٤- موضوعات مهمی که باید مورد ارزیابی قرار گیرند کدامند و اهمیت نسبی آنها در ایجاد نتایج سیاسی بهبود عملیات و هزینه چیست؟

۵- نتایج اتخاذ شده ناشی از ارزیابی چه تصمیماتی خواهند بود و توسط چه کسانی اتخاذ خواهدشد. استفاده‌کنندگان مورد انتظار نتایج ارزیابی، چه کسانی خواهند بود؟

مرحله دوم ارزیابی در این کشور شناخت عنصر برنامه و منطق آن می-باشد. به عبارت دیگر جهت انجام ارزیابی مشخصات و عناصر برنامه‌ای که باید مورد ارزیابی قرار گیرد، مشخص گردد. این شناخت کافی از اطلاعاتی که در موافقتنامه برنامه‌ای ثبت شده استخراج می‌شود و گاهی نیز به دلیل ناکافی یا نا کارآمد بودن اطلاعات مذبور از بررسی‌های جدید و شناخت کارآمد صورت می گیرد این مرحله با هدف:

۱- استخراج تضادهای اجرای برنامه مصوب
۲- استخراج بعضی از موضوعات مربوط به کارآیی و اثر بخشی که برای انجام ارزیابی مفید نیستند.
۳- استخراج اهداف، مشکلات و نیازها که می‌بایست با واژه‌های قابل سنجش مشخص شوند تا مبنای اثربخشی برنامه در تحقق اهداف و حل مشکلات و برآورد نیازهایش باشد.
٤- فهمیدن فرایندهایی که برنامه برای نیل به اهدافش آن را اجرا می کند
۵- استخراج چگونگی ارتباط منطقی این فرایندها با یکدیگر و این که آیا بین فرایندهای قبلی و فرایندهای موفق یک رابطه علی وجود دارد یا آیا بعضی از فرایندها یا فعلیت‌ها با اهدف هماهنگی دارند؟
٦- شناسایی شاخص‌های عملیاتی که بتوان میزان تحقق ستاده‌ها و نتایج را اندازه گیری نمایند.

مرحله سوم ارزیابی، مشخص نمودن راه‌های جایگزین برای ارائه برنامه می‌باشد به عبارتی دیگر تعیین راهبردهای جانشین برای تأمین هدف‌های عناصر برنامه اختصاص به پیشنهادهای جدید در زمینه سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مربوطه می باشد. این در حالی است که برنامه‌ریزی باید در

برگیرنده تجزیه و تحلیل راه‌های جانشین ارائه برنامه برای نیل به اهداف باشد منطق راهبرد منتخب نیز باید در تجزیه و تحلیل مسائل و نیازها در بخشی که نمایانگر توافق برنامه‌ای است مشخص گردد.

برای مشخص نمودن راه‌های جایگزین برای ارائه برنامه اقدامات زیر می‌بایست صورت پذیرد:

۱- مسائل یا نیازهای مشخص شده در توافق برنامه‌ای که عناصر مربوط به برنامه آنها تعیین گردیده،ایجاد شده‌اند .

۲- روش‌هایی که توسط سایر موسسات محلی و خارجی برای حل مسائل مشابه، برآورد نیازهای مشابه به کار گرفته شده‌اند .

۳- مطالب و سایر نشریات تخصصی دیگر که در ارائه خدماتی خاص گزینه‌هایی را پیشنهاد می‌کنند.

٤- عقاید عمومی و حرفه ای در مورد گزینه‌ها

٥- پیشنهادهای ارائه شده توسط رسانه‌ها

٦- نقطه نظرات برنامه و نقطه نظرات به دست آمده از کارکنان که طی جلسات طوفان مغزی صورت می گیرد.

مرحله چهارم در نظام ارزیابی عملکرد مالزی شناسایی موضوعات و محدودیت‌های ارزیابی می باشد. از آنجا که منابعی اختصاصی به امر ارزیابی محدود می باشند. لذا در این مرحله جنبه‌های کلیدی برنامه که نیازمند بررسی می‌باشند. مورد شناسایی قرار می‌گیرد. شناسایی موضوعات مورد ارزیابی از روش‌های زیر صورت می‌گیرد:

الف) تصمیم گیری پیرامون اهداف ارزیابی **ب)** شناخت ماهیت برنامه **ج)** تجزیه و تحلیل منطق برنامه. **د)** ارزیابی گزینه‌های مختلف ارائه خدمات **هـ)** تبدیل موضوعات عمومی به موضوعات خاص در ارزیابی **و)** شناسایی موضوعات بحث برانگیز

محدودیت‌های ارزیابی با توجه به محورهای زیر در نظر گرفته می‌شود: ۱) زمان لازم برای ارزیابی ۲) هزینه لازم برای ارزیابی ۳) در دسترس بودن متخصصان ٤) اعتبار نتایج ارزیابی و میزان توافق در نتایج به دست آمده ٥) محدودیت‌های محیط سیاسی، اجتماعی و بوروکراتیک .

مرحله پنجم در فرایند ارزیابی کشورمورد اشاره تقویم روش‌های ممکن ارزیابی می باشد. به عبارتی دیگر در این مرحله تصمیم گرفته می‌شود که چگونه به سؤالات ارزیابی که با وجود محدودیت‌هایی همچون زمان، تلاش، هزینه، کارشناسی فنی و اعتبار پاسخ داده می شود. تعیین یک روش مناسب و صحیح ارزیابی با دقت و با لحاظ نمودن موارد ذیل صورت می گیرد:

۱- چه کسانی از نتایج ارزیابی و به چه منظور استفاده خواهند نمود.
۲- اگر عناصر برنامه قبلاً مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند چه نوع روش ارزیابی به کار گرفته شده است.
۳- چه نوع ارزیابی برنامه مشابهی در این بخش یا سایر بخش‌ها به کار گرفته شده است.
٤- مشخص نمودن ماهیت اطلاعات مورد نیاز شاخص‌های عملکرد که دراندازه گیری کارایی اثرات برنامه ایجاد شده‌اند.
٥- کدامیک از روش‌های متفاوت ارزیابی به ما این اجازه را می‌دهد که مستقیماً نتایج اجرایی برنامه را اندازه‌گیری کنیم تا نتایج و تغییراتی که به خاطر عوامل خارجی به وجود آمده‌اند مشخص گردد.
٦- در زمینه مشکلات مربوط به ارزیابی هزینه جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، انتخاب طرح‌های ارزیابی بستگی به نوع اطلاعات و پیچیدگی تحقیقات مورد نیاز دارد.

مرحله ششم فرایند ارزیابی این کشور سازماندهی لازم برای ارزیابی می‌باشد. در این مرحله گروه راهبری که باید برای انجام ارزیابی تدارک دیده شوند، مشخص می‌شود. به عبارت دیگر در این مرحله یک گروه راهبری

برای آگاهی هدایت و کنترل گروه ارزیابی، همزمان با پیشرفت ارزیابی ادواری تشکیل می شود که این گروه متشکل از اعضاء ذیل می باشد:

- مدیران اجزا اصلی برنامه
- مدیرانی از بخش‌های دیگر دستگاه‌های اجرایی که تحت تاثیر عملکرد واقع می شود.
- اعضایی از دیگر موسسات مرکزی مربوطه.

علاوه براین در شرایط خاص، ممکن است مناسب باشد اعضایی از دانشگاه‌ها و سازمان‌های مردم نهاد و بخش خصوصی همکاری داشته باشند.

این کمیته عهده‌دار موارد ذیل می باشد:

- تصویب روابط مرجع
- تصمیم گیری برای انتخاب روش ارزیابی
- اطمینان از این که روش ارزیابی به طور صحیح پیگیری می شود.
- طرح روش‌هایی برای نظارت بر پیشرفت مطالعه
- اطمینان از شفافیت و بی طرفی مطالعه انجام شده بر پایه روابط مرجع

پس از این مرحله گزارش مقدماتی ارزیابی با توجه به مراحل قبلی نوشته می‌شود.

و بالاخره گام نهایی ارزیابی در این کشور انجام و ارزیابی نهایی و گزارش یافته‌های آن در این مرحله انجام می‌شود. هنگامی که گزارش ارزیابی مقدماتی در مرحله قبل تکمیل گردید و کمیته راهبری با مدیریت عالی پیشنهادهای ارائه شده را تأیید نمود مطالعات لازم و پیشروی برای پاسخ به سوالات ارزیابی صورت می‌گیرد.*(Anthonyxavier-۱۹۹۵)*

یک راهنمای عملی و کاربردی از مالزی

این راهنما به پنج سؤال در خصوص ارزیابی عملکرد مؤثر به شرح زیر پاسخ می‌دهد:

۱- ارزیابی برنامه چیست؟

ارزیابی برنامه شامل فرآیند اجرایی بررسی اصولی درخصوص برنامه‌های یک مؤسسه در قالب بودجه برنامه‌ای و عملیاتی آن دربلند مدت می‌باشد. ارزیابی می‌تواند تمام بخش‌های برنامه را شامل شود و لیکن این کار مشکلی است و نتایج آن نیز کلی خواهد بود در حالیکه ارزیابی ممکن است قسمتی از یک برنامه یا فعالیت فرعی یک برنامه را شامل شود که این انتخاب بهتری است.

۲- چرا ارزیابی می‌کنیم؟

ارزیابی برنامه از جنبه‌های زیر به مدیران کمک می‌کند:

شناسایی مشکلات ارزیابی و یافتن راه‌حلهای آنها،شناسایی تداوم ارتباط یک برنامه با عناصر آن، ضرورت تخصیص منابع به عنصر مورد نظر از یک برنامه، و همچنین مشخص نمودن اینکه آیا اهداف تدوین شده تحقق یافته و منابع تخصیص یافته، مناسب و کافی و درجهت اهداف بوده است یا خیر.

۳- چه چیزی باید ارزیابی شود؟

موضوعاتی که در یک فعالیت از برنامه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، عبارتند از کارایی، اثربخشی، ارتباط، صرفه‌جویی.

۴-چه زمانی ارزیابی می‌کنیم؟

اولین گام دراجرای ارزیابی این است که هر مؤسسه را ملزم به تهیه یک طرح ارزیابی دوره ای می سازد که این طرح عناصر ویا فعالیت‌های برنامه راکه درطول یک دوره (مثلاً پنجساله) باید مورد ارزیابی قرار گیرند مشخص سازد.

۵-چگونه ارزیابی کنیم؟

گام اول: تعریف هدف ارزیابی

قبل از اجرای ارزیابی، هدف‌های ارزیابی باید روشن بوده وهدف‌ها مشخص شوند تا ارزیابی با توجه به این اهداف پیش‌رفته و اطلاعات مورد انتظار ایجاد گردد.

گام دوم: شناسایی فعالیت یا عنصر برنامه و منطق آن:

فعالیت‌ها یا عناصر برنامه باید توافق برنامه‌ای داشته و اطلاعات مربوط به مشخصات فعالیت باید در آن درج شود. در صورت عدم تهیه توافق برنامه‌ای باید شرح فعالیت یا عنصر برنامه نوشته شود. در شرح برنامه هم مشخصات یک فعالیت و هم عناصر برنامه باید نوشته شود.

گام سوم: مشخص کردن راههای جایگزینی برای ارایه برنامه

برای یک مسأله معمولاًراه‌حلهای مختلف وجود دارد، بنابراین باید تعدادی از راه‌حلهای ممکن قبل از این که بهترین گزینه انتخاب شود شناسایی گردد.

گام چهارم: شناسایی موضوعات و محدودیتهای ارزیابی

بعد از تبیین موضوعات کلیدی ارزیابی، باید اولویت‌بندی‌های آنها برای ارزیابی موضوعاتی اختصاص یابد که دارای اولویت بیشتری هستند از جمله محدودیت‌های ارزیابی عبارتند از: زمان، هزینه، قابلیت دسترسی، متخصصین ارزیابی، اعتبار ارزیابی و مضافاً این که محیط سیاسی، اجتماعی و بوروکراتیک ممکن است محدودیت‌های را بر انتخاب موضوعات مورد ارزیابی تحمیل نماید.

گام پنجم : تعیین روش‌های ممکن ارزیابی

پس از تعیین موضوعات ارزیابی، باید ببینیم که چگونه می‌خواهیم به سئوالات ارزیابی که در داخل محدودیتهای ذکر شده قرار دارند پاسخ دهیم.

برای هر طرح موجود ارزیابی، ممکن است از منابع اطلاعاتی گوناگون بهره‌جست. یادداشت‌های بخشی، مصاحبه‌ها، آمارهای دولتی و تجاری، شبیه‌سازی،نظرات کارشناسی، انواع منابع مختلف اطلاعاتی به حساب می-آیند. البته همواره هزینه جمع‌آوری اطلاعات جدید باید با منافع متقابل ناشی از این اطلاعات مقایسه شوند. چگونگی تجزیه وتحلیل اطلاعات هم دارای اهمیت زیادی است. در انتخاب یک طرح ارزیابی، گروه ارزیابی باید در دسترس بودن منابع،کارشناسان و اطلاعات را مورد ملاحظه قرار دهد.

گام ششم: سازماندهی برای ارزیابی

وقتی تصمیم به اجرای ارزیابی گرفته شد، مسئول ارزیابی با عنوان مدیر ارزیابی که معمولاً مدیر عنصر برنامه مربوطه است، باید گروه خود را تشکیل دهد. براساس تصمیم گروه ارزیابی و کمیته راهبری، گزارش ارزیابی مقدماتی به گونه‌ای که شامل ارباب رجوع و استفاده کنندگان نتایج ارزیابی، اهداف، موضوعات ارزیابی کلیدی، تشریح اجزاء برنامه، ترکیب گروه ارزیابی وکمیته راهبری، تحلیل روشهای مختلف، شاخص‌های عملکرد، یافته‌های اولیه و برنامه پیشنهادی برای هدایت مطالب باشد.

گام هفتم: انجام ارزیابی و گزارش یافته‌های آن

یکی از نشانه‌های موفقیت ارزیابی این است که تا چه اندازه گزارش پیرامون عملیات برنامه و نحوه تأمین اعتبار بلند مدت آن بر تصمیم‌گیرندگان تأثیر می‌گذارد. گزارش نهایی ارزیابی، مبنای تصمیم‌گیری پیرامون برنامه و یک سند مرجع برای مدیران و ارزیابی درآینده خواهد شد. با برداشت این هفت گام می‌توان نسبت به یک ارزیابی مؤثر اطمینان حاصل نمود و با این دستورالعمل به راحتی می توان ارزیابی برنامه را به اجرا گذاشت

سوم: نظام ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی برزیل

سیستم ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی برزیل با هدف اصلی کمک به سیستم برنامه‌ریزی ملی طراحی شده است. به همین دلیل است گفته می‌شود ارزیابی مؤسسات دولتی به ارزیابی سیاست‌های دولت ختم می‌شود. این مؤسسات ابزارهایی برای اجرای سیاست‌های دولت می‌باشند. سیاست‌های دولتی به خاطر منافع جامعه طراحی می‌شوند. در حال حاضر جامعه برزیل از اثرات بحران‌های چندگانه، از جمله تورم‌زایی وکسری بودجه عمومی رنج می‌برد. بنابراین تصور بر این است که وظیفه سیستم، سنجش میزان سهم مؤسسات در مبارزه علیه تورم، کاهش بیکاری و پایین‌آوردن سطح کسری بودجه دولتی می‌باشد که این امر از طریق ارزیابی پرداخت‌های مؤسسات، عوامل تولید و سهامداران صورت می‌گیرد. این سنجش‌ها به نوبهٔ خود بر شاخص‌های قیمت، محصولات و عوامل تولید (نیروی کار و سرمایه) مبتنی می‌باشند. علاوه براین به عنوان ابزاری درجهت ترغیب رشد و توسعه اقتصادی می‌بایست بودجه مؤسسات دولتی با طرح‌های توسعه مرتبط گردد. در این زمینه ارزیابی از طریق مقیاس و عایدات بهره‌وری براساس شاخص های کمی اعم از محصولات و عوامل تولید (نیروی کار و سرمایه)، اندازه‌گیری می‌شود. اگر نظارت‌کننده مجبور به تصویب بودجه مؤسسه باشد، مطلب اصلی در این خصوص، سؤال پیرامون این موضوع است که آیا شاخص کمی تولید منعکس کننده سیاست دولت همانطور که در بخش اقتصادی در برنامه توسعه ملی بیان شده خواهد بود یا خیر.

سؤال دومی که در ارتباط با نقش مؤسسه در حوزهٔ مبارزه علیه تورم، کاهش بیکاری و حذف کسری بودجه عمومی می‌باشد. ضمن اینکه می‌توان عملکرد مؤسسه را طبقه‌بندی نمود و چنانچه پیش‌بینی این باشد که نتیجه عملکرد در پایان سال ضعیف می‌باشد، توصیه می‌گردد تغییراتی جزئی که در سیستم تولیدو کارکرد بودجه مؤسسه انعکاس یابد. هدف سیستم ارزیابی

عملکرد مؤسسات دولتی در برزیل، ارزیابی اثرات سیاست‌های اقتصادی-اجتماعی دولت بر روی مؤسسات و چگونگی کمک این‌گونه مؤسسات به اقدامات دولت می‌باشد. بنابراین، ارزیابی عملکرد مدیریت مؤسسه از اهداف این سیستم نیست. با توجه به این امر سیستم ارزیابی این کشور با سیستم‌های ارزیابی عملکرد کشورهای دیگر به طور قابل توجهی متفاوت است. با این حال، شاید بتوان تا اندازه‌ای از سیستم درجهت بهبود عملکرد مدیریت مؤسسه دولتی انتظار کمک را داشت احتمالاً دلیل این امر دراین واقعیت نهفته است که هیچ مدیری تمایل ندارد که مؤسسه‌اش در وضعیت ضعیف ارزیابی شود.[۱]

چهارم: نظام نوین ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی کره

مؤسسات دولتی در کشور کره، هنوز ده درصد تولید ناخالص داخلی (سی‌درصد سرمایه‌گذاری ملی) را در سال به عهده داشته و نیز در صنایع بسیار استراتژیک مشغول فعالیت می‌باشند. به منظور ارتقاء میزان کارایی در بخش مؤسسات دولتی درکشور کره، خط‌مشی جدیدی در مدیریت مؤسسات دولتی در سال ۱۹۸٤ میلادی با تأکید بر استقلال رأی مدیریت و پاسخگویی در عملکرد ارایه گردید. ارزیابی عملکرد عنصر کلیدی سیاست جدید مؤسسات دولتی کره است که به صورت حرفه‌ای توسط یک تیم کاری غیردولتی بر مبنای معیارهای ارزیابی عملکرد ویژه مؤسسات دولتی اعمال می‌گردد و هر سال برای تمامی مؤسسات دولتی مورد تجدیدنظر قرار می‌گیرد. معیارهای ارزیابی عملکرد بر مبنای اولویت در منافع عمومی نسبی که توسط مدیریت به دست آمده انتخاب می‌گردند. دو سال تجربه از اجرای سیستم ارزیابی

۱- نظام ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی برزیل، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی،دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، سال ۱۳۸۰، ص ص ۱۹-۱۸.

عملکرد برخی از نتایج جانبی از جمله افزایش سودهای عملیاتی، رفتار مدیریت بر محوریت کارایی، افزایش فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه‌ای و غیره را نشان می‌دهد.

مشخصات عمده قانون جدید در برگیرنده ایجاد استقلال مدیریت از طریق کاهش کنترل دولت بر بودجه‌بندی و تهیه آن و مدیریت پرسنلی، اجرای سیستم ارزیابی عملکرد توسط یک نهاد جدید، شورای ارزیابی مدیریت مؤسسه دولتی، جداسازی وظیفه سیاست‌گذاری از وظیفه عملیاتی روزمره مدیریت عالی‌رتبه و توسعه سیستم انگیزشی متصل به نتایج عملکرد می‌باشد. مهمترین تفسیر قابل توجه در ساختار مدیریتی تحت قانون جدید، جداسازی وظایف اجرایی از تصمیم‌گیری است. در سیستم نوین‌کلیه اعضای هیأت مدیره از جمله رئیس آن، موظف هستند بر یک مبنای غیردائم، استقلال مدیر اجرایی را تضمین نمایند این مدیران به توصیه رئیس هیأت مدیره و با تأیید وزیر مربوطه منصوب می‌شوند. یکی ازویژگی‌های قابل توجه تغییرات اخیر، انتخاب مدیران حرفه‌ای برای مؤسسات دولتی است. با این دیدگاه که در گذشته مدیران غالباً به لحاظ عدم کارایی مورد انتقاد قرار می‌گرفتند. در سیستم جدید، مدیر اجرایی، کارمند اجرایی ارشد از میان کارکنان سازمان توسط مدیر اجرایی انتخاب و منصوب می‌گردد. به منظور حمایت از استقلال مدیر اجرایی، افراد خارج از مؤسسه دولتی برای کمک به مدیر اجرایی صلاحیت ندارند. بطور کلی می‌توان چند نکته را در خصوص فعالیت موفقیت ارزیابی عملکرد ارایه نمود:

۱- سود عملیاتی به طور مستمر در صدد بهبود قرار گرفته به طوری که، سود عملیاتی ۲۰٪ درسال ۱۹۸٤ و ۵۰٪ در سال ۱۹۸۵ ارتقا یافت. تلاش برای صرفه‌جویی در هزینه به خصوص در مدیریت موجودی،آشکار بوده به گونه ای ذخیره‌های بی‌مورد موجودی انبار از طریق معیارهای مناسب پیگرد قانونی داشت.

۲- مدیران ارشد به طور جدی علاقمند بوده و رفتارشان خیلی تغییر یافته بود. اکنون آنها از این امر که آیا تصمیم جدید واقعاً به عملکرد مؤسسه کمک می‌کند. سئوال نموده و آنرا مورد بازبینی قرار می‌دهند. پشتیبانی قوی رییس جمهور از جمهوری و ارزیابی جدی گروه کاری به نظر می‌رسید که مدیریت ارشد را مصمم و با انگیزه سازد.

۳- خدمات دولتی بسیار از مؤسسات دولتی بهبود یافت.گروه کاری از مؤسسات دولتی درخواست بررسی مشکلات مربوط به خدماتشان و بهبود کیفیت این خدمات را از طریق جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل درخواست نمود. به هر حال، خدمات دولتی باید بیش از این بهبود یابند.

٤- بهبودمدیریت سازمانی به آرامی در حال بهبود است. آزادی عمل جدید در بودجه‌ریزی انعقاد، قرارداد و مدیریت امور کارکنان مؤسسات دولتی را برای تعیین استانداردهای جدید و مقررات مناسب ترغیب می‌کند. برنامه‌ریزی بلند مدت و کوتاه مدت نیز برقرار شد و هنگامی که محیط تغییر می‌کند، بازنگری انجام می‌شود، تعدادی از این مؤسسات برنامه‌ریزی بلند مدت را حتی قبل از ارزیابی عملکرد اجرا خواهند کرد، در حال حاضر تمامی مؤسسات دولتی در قالب برنامه‌های بلند مدت و کوتاه مدت عمل می‌نمایند.[۱]

پنجم: ارزیابی عملکرد برمبنای استراتژی‌های توسعه پایدار در کانادا

توسعه پایدار مسافری است که تا رسیدن به مقصد فاصله زیادی دارد. از آنجاکه روابط میان موضوعات اقتصادی، اجتماعی و محیطی، پیچیده و به

---

[۱]- نظام نوین ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی کره(سیاستها و تجربه‌ها) ،معاونت امور مدیریت و منابع انسانی ،دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، سال ۱۳۸۰ خلاصه از ص ۱۷ و ۳و۲و۱

طور مداوم در حال تکامل هستند، نیاز به یادگیری مداوم و ابداع یک واقعیت مبرم می‌باشد. بازخورد تهیه شده از طریق ارزیابی عملکرد باید به فرایند یادگیری کمک کند.

استراتژی‌های توسعه پایدار بخشها باید هر سه سال یکبار برای انعکاس توسعه‌های جدید مورد بازنگری قرار گیرند تا به تصمیم‌گیری در خصوص انجام توسعه‌های جدید و نیز آنچه که قبلاً محقق شده است، منجر گردد. بنابراین مرور اهداف عملکرد و شاخص‌ها برای استراتژی‌های توسعه پایدار باید یک فعالیت مداوم و مستمر باشد. در رابطه با شاخص‌های عملکرد نمی‌توان یک فهرست یا لیست اصلی و جامع را که قابل کاربرد در زمینه توسعه پایدار باشد، بوجود آورد اما به عنوان خط‌مشی عمومی، نمایندگان مجلس انتظار اطلاعات عملکرد خوبی را دارند که هم شامل انتظارات و هم کارایی که در خصوص چگونگی انجام کارها بتوان قضاوت نمود.

برخورداری از یک مجموعه مشترک از شاخص‌های عملکرد برای کلیه بخشهای سیستم فدرال، باعث تسهیل مدیریت موضوعات مسأله‌ساز، گزارش‌دهی و همچنین ایجاد بینش کلی در جهت‌گیری دولت به سمت توسعه پایدار خواهد شد. همچنین شاخص‌های عملکردی به گسترش آگاهی کارکنان و تعهد آنها به اهداف توسعه پایدار در همه سطوح کمک می‌نماید.

برای موفقیت دولت در تلاش‌های وسیع برای توسعهٔ پایدار اطلاعات عملکردی خوب یک امر اساسی است. برای پیشرفت به سمت اهداف توسعه پایدار، مدیران نیاز به اطلاعات مناسبی در مورد اینکه چه‌کاری را می‌بایست انجام دهند، خواهد داشت. بنابراین آنها ممکن است کارهایی را که در حال انجام آن هستند،تقویت نموده و بهبود دهند و مواردی را که مطلوب نمی‌باشد، جایگزین یا حذف نمایند.

ششم: راهنمای ارزیابی عملکرد دولت محلی آمریکا

ارزیابی عملکرد ابزار مدیریتی پیشرفته‌ای است که برای تطابق با نیازهای جوامع مختلف و سطوح دولت که خدمات برجسته‌ای را ارایه می‌دهند به کار گرفته می‌شود. در عصری که " انجام کار بیشتر با فعالیت کمتر" یک شعار عمومی جهت‌دهی در تمامی سطوح عملکرد است.[۱] ارزیابی عملکرد یک ابزار ضروری برای توجه به سئوالاتی برای بهبود بهره‌وری در رابطه با کارایی، اثربخشی و قابلیت پاسخگویی است. طراحی سیستم ارزیابی عملکرد نه پیچیده و نه مشکل است، با این وجود ممکن است چالش‌های در راه تعیین اهداف و معیارهای عملکرد موجود باشد، گام‌های تعیین فرایند عبارتند از:

گام یک: شناسایی برنامه

گام دوم: بیان منظورو هدف

گام سوم: شناسایی شاخص‌های مربوط به داده‌ها، ستاده‌ها، کارایی و بهره‌وری برنامه

گام چهارم: تعیین معیارهایی برای اجرا

گام پنجم:نظارت

گام ششم: گزارش عملکرد

گام هفتم: تجزیه و تحلیل و اقدام عملی

هفتم: نظام ارزیابی عملکرد در پاکستان

نظام ارزیابی عملکرد در پاکستان از دو بعد قابل بررسی است. یکی ارزیابی عملکرد کارکنان دولت و دیگری ارزیابی عملکرد دستگاه‌های خدمات کشوری می‌باشد که ارزیابی از این بعد بیشترمورد تأکید قرار گرفته است. در بعد ارزیابی عملکرد کارکنان، روش ارزیابی بیشتر از طریق افراد ما فوق در

---

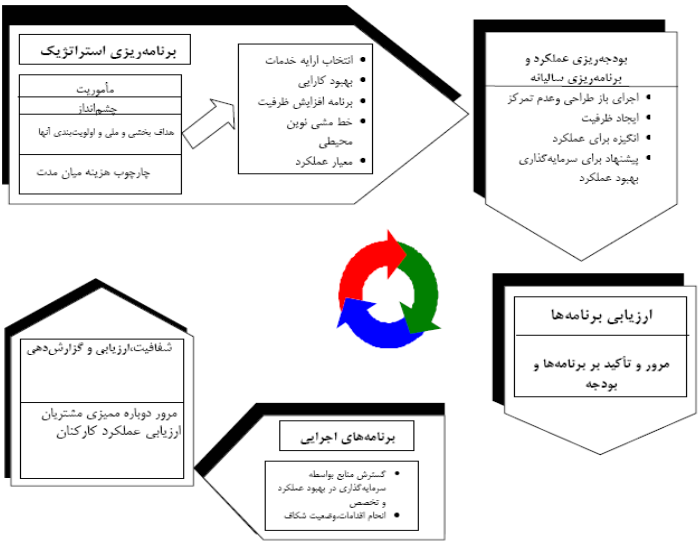
[۱]- امروزه در این ارتباط، جمله " بیشتر تلاش نکن، بهتر تلاش کن" به یک مثال همه‌گیر تبدیل شده است.

سازمان از جنبه‌هایی خصوصیات و ویژگیها، قضاوت و داوری، کاردانی و حضور ذهن، توانایی و لیاقت در امر نظارت، سرپرستی و تعصب و ذوق و شوق، به طور سالانه انجام می‌گیرد. درارتباط با ارزیابی دستگاههای خدمات کشوری از دو جهت مورد ارزیابی قرار می‌گیرند: اول نظارت وارزیابی خارجی دوم از جهت داخلی. ارزیابی و کنترل خارجی به وسیله نهادها و دستگاه‌هایی انجام می‌گیرد که کاملاً خارج از خدمات کشوری بوده و یا حداقل از نظر اجرای برنامه‌ها از استقلال کاملی برخوردار می‌باشند. از جمله این نهادها و دستگاه‌ها پارلمان، دیدگاهها وعقاید عمومی و قوه قضاییه است. در ارتباط با نظارت وارزیابی داخلی به نهادها و دستگاه‌هایی شامل: کمیسیون خدمات دولتی پاکستان، دادگاه‌های خدماتی پاکستان، مقررات مربوط به رفتار و کردار کارکنان، ضوابط کارایی و انضباط کارکنان، واحد بررسی شکایات و دفتر محتسب یا دیوان عدالت اداری اشاره نموده.

هشتم: مدیریت عملکرد در تانزانیا

مدل زیر برای بهبود عملکرد در تانزانیا بکار گرفته شده است مدل مورد استفاده درشکل۲-۸ نشان داده می‌شود. (OECD: ۲۰۰۲)

شکل شماره ۲-۸ مدل مورد استفاده تانزانیا



نهم: مدیریت عملکرد در برنامه توسعه سازمان ملل متحد UNDP

در سال ۱۹۹۵، UNDP به ایجاد یک متدولوژی برای طراحی وکنترل پروژه‌ها به شیوه‌ای نتیجه‌گرا دست یافت. هدف آن نشان دادن نیاز به توسعه فرهنگ مدیریت بر نتایج بود. یافته‌های زیر حاصل مطالعه ارزیابی عملکرد در UNDP است:

- اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های مورد بررسی اغلب برای بهبود داخلی، کمک به تصمیمات بودجه و اطمینان از مسئولیت‌پذیری مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

- سازمان‌هایی که اندازه‌گیری‌ها را برای فرایندهای بنچ مارکینگ مورد استفاده قرار داده‌اند و اندازه‌گیری‌ها را به اجرای برنامه‌های استراتژیک مرتبط ساخته‌اند.
- اغلب سازمان‌ها از اندازه‌گیری‌ها برای مرتبط ساختن ارزیابی مدیریت عالی و جبران خدمات عملکرد سازمانی استفاده نموده‌اند.
- سازمان‌هایی که داده‌های مربوط به اندازه‌گیری‌ها را در درون سازمان منتشر کرده‌اند از کارگران خط تولید (صف) تا مدیران ارشد اجرایی، نسبت به سازمان‌هایی که این کار را نکرده‌اند راضی‌تر می‌باشند.
- اغلب سازمان‌ها، مرکز اداری برای گردآوری و توزیع داده‌های ارزیابی عملکرد ندارند.
- به نظر می‌رسد سازمان‌هایی که از سیستم‌های خودکار استفاده می‌کنند از داده‌های عملکرد و استفاده از آن راضی‌ترند.

دهم: نظام ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی تایلند

اصل زیربنایی نظام ارزیابی عملکرد در تایلند بر ارتقاءکارایی مؤسسات دولتی از طریق نظارت بر نتایج عملکرد به جای فرایندها می‌باشد. نتایج عملکرد در یک مقیاس پنج امتیازی (عالی،خیلی خوب، خوب، مناسب وضعیف) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. هیأت دولت همچنین یک نظام تشویق مبتنی بر سطح عملکرد و آزادسازی قوانین و مقررات وزارت دارایی را به منظور اعمال عملکرد بهتر تعریف کرده است. توافقی که شاخص‌های عملکرد و اهداف مؤسسه دولتی را برای یک سال مالی در برمی‌گیرد، توافق عملکرد می‌گویند و کمیته توافق بر شش جنبه از عملکرد شامل: کارایی مالی،کارایی فیزیکی، کیفیت خدمات، اجرای طرح، کیفیت برنامه استراتژیک و کیفیت مدیریتی را ارزیابی می‌کند.

یازدهم: مدیریت عملکرد در قاره آفریقا

به گفته دیوال، هرچند که در کشورهای افریقایی به نسبت شناخت کمتری درمورد مدیریت عملکرد وجود دارد، اما علاقه ویژه‌ای در بین سازمانهای موجود در این کشورها برای مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری برای بهبود درسازمان وجود دارد. برای مثال به نظر می‌رسد شرکت‌ها درکشوری مثل بورکینافاسو احساس نیاز شدیدی به استقرار مدل BSC دارند. با این تصور که استقرار این مدل در این شرکت‌ها باعث بهبود عملکرد آنها شده و درنهایت منجر به بهبود عملکرد آنها خواهد شد درنتیجه این اقدام باعث ایجاد انگیزه مشترک در بین مدیران شرکت‌ها و دولت شده و سرآغاز شروع به استقرار زمینه‌های نظام مدیریت عملکرد می‌باشند. (Dewaal,۲۰۰۳)

دوازدهم: مدیریت عملکرد در استرالیا

مدیریت عملکرد در این کشور به عنوان یک ابزار ضروری در بخش دولتی برای بهبود عملکرد به حساب می‌آید. در استرالیا باور بر این است که مدیریت عملکرد ابزاری برای بهبود عملکرد سازمانی می‌باشد که از نتایج حاصل از بهبود در عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمان حاصل می شود. نکته مهم که در این کشور مدیریت عملکرد به عنوان یک وسیله عارضه‌یابی (شناخت) در سازمان محسوب شده و از آن به عنوان شیوه‌ای برای پاداش‌دهی نیز استفاده می‌شود. علاوه بر این در استرالیا برای استقرار مدیریت عملکرد در بخش دولتی، مدلی با در نظر گرفتن عوامل محیطی شکل داده شده است که در آن متغیرهای محیطی به عنوان عوامل کلیدی درنظر گرفته شده‌اند. برای مشروعیت بخشیدن به این مدل از وزیران و سازمانها و همچنین کمیسیون مشاوره مدیریت این کشور در قالب چک‌لیستی نظر خواهی به عمل آمده است. گزارش حاصل از اجرای این مدل برای مدیران اجرایی و همچنین مدیران منابع انسانی این امکان را فراهم می‌سازد تا نسبت به میزان موفقیت

خود آگاه گردیده، با توجه به نقاط ضعف استخراج شده، اقدام اصلاحی در جهت بهبود سازمان را فراهم کنند.

مدیریت عملکرد در بخش دولتی استرالیا، عبارتست از استفاده از فعالیت-ها و استراتژی‌های مرتبط برای بهبود عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها که با تحقق اهداف سازمانی زمینه‌های لازم برای تحقق اهداف کلان دولت را فراهم می‌سازد. اعمال مدیریت عملکرد مؤثر نیاز به یک چارچوب تعاملی داشته که ارتباط نزدیکی بین سازمان، کار، افراد و عملکرد ایجاد کند.

یکپارچگی و تعامل کارکنان و برنامه‌های استراتژیک با اهداف سازمانی و همچنین توسعه و بهبود توانایی افراد (کارکنان) و سازمان‌ها زمینه‌های لازم را برای بهبود آنها فراهم می‌سازد. بنابراین درفرآیند ارزیابی عملکرد بایستی در مرحله اول استانداردها و انتظارات در هریک از بخشها مشخص شده و ارزیابی برمبنای آن استوار شود. ارزیابی عملکرد و اخذ بازخورد نتایج آن به کارکنان این امکان را فراهم می‌سازد که آنها بدانند چه کارهایی به بهترین روش انجام شده و کدام یک از بخش‌ها نیازمند توسعه است و چگونه می‌توان عملکرد را بهبود بخشید.

مقایسه و نتیجه‌گیری

در جمهوری اسلامی ایران واحدهای نظارتی در سطح سه قوه پراکنده‌اند. قوه مقننه: در این قوه دیوان محاسبات بر نحوه عملکرد بودجه در دستگاه‌های اجرایی نظارت دارد. کمیسیون اصل ۸۸ و ۹۰ قانون اساسی در مجلس شورای اسلامی به طور دائم به شکایت‌های رسیده از طرف افراد حقیقی و حقوقی رسیدگی نموده و در مواقع مورد نیاز به بازرسی و تحقیق در دستگاه‌های اجرایی نیز می‌پردازد. در قوه مقننه همچنین گروه‌های تحقیق و تفحص نیز در موقع لزوم تشکیل می‌گردد و ضمن بررسی شکایت‌ها و موارد حاد، مردم را در جریان گزارش بازرسی خود قرار می‌دهند .

قوه مجریه: واحدهای نظارتی مانند سازمان حسابرسی، سازمان تعزیرات حکومتی، ذی حساب‌های وزارت امور اقتصاد و دارایی و سازمان برنامه و بودجه و سازمان امور اداری و استخدامی فعالیت دارند. هر یک از واحدهای نظارتی اقدامهای کنترلی خویش را دنبال می‌کنند، البته هیات پیگیری و نظارت بر قانون اساسی زیرنظر رئیس جمهور و نیز در ارتباط با اجرای قانون اساسی فعالیت می‌کند .

قوه قضائیه: در قوه قضائیه عمده‌ترین واحدهای نظارتی عبارتند از: دیوان عدالت اداری و سازمان بازرسی کل کشور؛ در دیوان عدالت اداری به شکایت‌های عامه مردم از دستگاه‌های اجرایی و دولتی پرداخته می‌شود و سازمان بازرسی هم صلاحیت رسیدگی به شکایات و بازرسی کلیه دستگاه‌های دولتی کشور را دارد و دستگاه‌های اجرایی را از نظر حسن جریان امور اجرایی قوانین و مقررات مورد بازرسی قرار می‌دهد.

۱- در جمهوری اسلامی ایران تعدد سازمان‌های نظارتی و نبود ارتباط سیستمی و قانونمند میان سازمانهای نظارتی موجب انجام فعالیت‌های موازی، تکراری و پرهزینه شده است، این ناهماهنگی و عدم ارتباط باعث شده تا حاصل اقدامات و نتیجه فعالیت‌های دستگاه‌های نظارتی برای یکدیگر قابل بهره‌برداری نباشد .

۲- در ساختار کشورهای مورد مقایسه تشکیلات مستقل و غیرقابل نفوذ که خط مشی و راهبردهای مبارزه با فساد را تدوین و بصورت متمرکز هدایت، نظارت و کنترل را بدست بگیرد از نقاط قوت کار است. اما در کشور ما تعدد نهادهای نظارتی و کنترلی باعث ایجاد محدودیت و حیطه آفرینی برای دستگاه‌های مسئول شده است و همین امر موجب شده تا در برخی از دستگاه‌های اداری نوعی حریم امن که ورود ناظران سایر دستگاه‌ها به آن ممنوع است، ایجاد شود .

۳- استفاده از نظارت‌های عمومی مورد توجه دولت‌های ژاپن و چین بوده است و مردم گزارش‌ها را به خاطر تمرکز در اختیار یک مرکز قرار داده‌اند و بازخورد و اطلاع‌رسانی چنین پرونده‌هایی نقش فوق العاده‌ای در گرایش همکاری مردم دارد. این در حالی است که در کشور ما مسیر اطلاع‌رسانی بسیاری از پرونده‌ها مسدود است و فقط در مراحل مقدماتی پرونده، اطلاع-رسانی‌ها به شکل اندک صورت می‌گیرد.

٤- درکشور ما تعدد دستگاه‌های نظارتی باعث حجیم شدن و کثرت قوانین، تضاد، تعارض،تناقض، ابهام و اجمال آنها و دشوار بودن درک آن برای ناظران و مجریان شده است که این مساله برخلاف بسیاری از دیگر کشورها است.

٥- دستگاه - محوری و یا به عبارتی برخوردهای سلیقه‌ای بسیاری از این دستگاه‌ها همچنین سبب شده است که استراتژی مشخصی راجع به برخورد با مفاسد ظاهر نگردد.

٦- عمومیت دادن نظارت به همه دستگاه‌های اداری و حذف استثناهای نظارت سبب خواهد شد که نظارت‌ها بدون تبعیض و اغماض اعمال شود و مدیران خود را در موقعیت بازرسی ببینند و به صلاح رفتار نمایند .

۷- جامعه قانون - محور از پیش نیازهای پیشگیری از فساد است همچنان که مشاهده شد آموزش قانونمندی در بسیاری از کشورها مردم را جامعه پذیر نموده و سبب خواهد شد که مقبولیت و مشروعیت حکومت در ذهن آنان بر رفتارشان تأثیر مستقیم بگذارد و از خطاهای احتمالی پیشگیری کند، در این زمینه رسانه‌ها و ارتباطات نقش ویژه ای دارند که در کشورهای مورد اشاره از نقش رسانه‌ها به نحو مطلوب برای بازدارندگی استفاده می‌شود .

۸- مدیریت نظارت می‌گوید که ناظر در برخورد با منظره‌های ضد توسعه و پیشرفت چه اقدامی صورت دهد. آیا مصلحت‌ها را بنگرد یا ضوابط را مورد توجه قرار دهد، در کشور ما سازمان‌های نظارتی گاه مصلحت - محوری را

بر ضابطه‌مندی ترجیح می‌دهند و این باعث بروز بسیاری از اختلال‌ها در سیستم نظارت و کنترل می‌شود.

۹- در ژاپن به خاطر حساسیت مردم به فساد، فساد بازتاب بسیار منفی در میان مردم دارد، در دولت «شینزوآبه» ژاپن به خاطر فساد مالی سه تن از وزرا، رئیس اداره مالیاتی، وزیر اصلاحات و وزیر کشاورزی پس از یک سال حکومت سقوط کرد. این بازتاب منفی فساد حتی باعث شد که وزیر کشاورزی «توشیکاتسو ماتسوکا» قبل از اینکه در جلسه استیضاح مجلس حاضر شود با طناب دار به خودکشی دست بزند و حزب کمونیست چین بسیاری از مقامات را به خاطر فساد مالی به سرعت از کار بر کنار می‌کند.

۱۰- ژاپن و تمام کشورهای جنوب شرق آسیا به تصویب قوانین جدیدی برای مبارزه با فساد دست زده‌اند؛ ژاپن برای جلب مهارتهای مردمی در امر مبارزه با فساد حتی قانون حمایت از افشا کنندگان و خبر رسانان را به تصویب رساند و چین هم برنامه تقویت حکمرانی خوب برای مبارزه با فساد را در پیش گرفته است.

از آنجایی که فساد هم می‌تواند علت و هم معلول توسعه باشد و از طرفی نیز آفت توسعه و نیل به برقراری حکمرانی خوب است و در همه کشورها حتی توسعه یافته‌ترین آنها وجود دارد لذا ضروری است که برنامه فسادزدایی به صورت جدی در دستور کار مسئولان رسانه‌ها و مردم قرار بگیرد.

منابع و مأخذ

۱- دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، ۱۳۸۲

۲- عامری، فصیل، نحوه تهیه و تدوین بودجه برخی از کشورها، پروژه اصلاح نظام بودجه-ریزی در ایران، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۱

۳- معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت، راهبرد توسعه پایدار در پادشاهی انگلستان، ۱۳۸۰

٤- معاونت امور مدیریت و منابع انسانی دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، مشکلات تعیین معیار ارزیابی عملکرد موسسات دولتی، ۱۳۸۰

٥- معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، دفتر بهبود و مدیریت و ارزیابی عملکرد، نظام ارزیابی عملکرد موسسات دولتی برزیل، ۱۳۸۰

٦- فرزیانپور، فرشته، مکانیسم کنترل ارزیابی عملکرد، مجموعه مقالات دومین همایش بررسی ابعاد ازریابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، سال ۱۳۷۹،ص ,۱۰۹

۷- طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، بخش دوم، بررسی الگوهای متداول در سایر کشورهای پیشرو در ارزیابی عملکرد، دانشگاه تربیت مدرس مرکز مطالعات و بهره وری ایران، چکیده ای از الگوهای متداول در سایر کشورها.

۸- نظام نوین ارزیابی عملکرد مؤسسات دولتی کره(سیاستها و تجربه‌ها)، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، سال ۱۳۸۰ خلاصه از ص ۱۷ و ۳و۲و۱

۹. Waweru, N.M .Hoque. Z. Uliana , E , «management accounting change in south Africa, case studies from retail services», Accounting/ auditing & Accountability Journal, Vol.۱۷ No.٥, pp. ٦٥٧-٧٠٤٢٠٠٤ ،؛

۱۰.Mwita, j<i» ,performance management model, a systems-based approach to public service quality». The international journal of public sector management, Vol. ۱۳ No.۱.pp.۱۹-۳۷-۲۰۰۰

۱۱. Bernolak, I. (۱۹۹۷), "Effective Measurement and successful Elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity", International Journal of Production Economics ,Vol.٥۲,pp.۲۰۳-۱۳

۱۲.Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (۱۹۹۷), "An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness", International Journal of Production Economics , Vol.٤۸,pp.۲۰۷-۲٥

۱۳. Medori, D. and Steeple, D. (۲۰۰۰), "A Framework for Auditing and Enhancing performance Measurement systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol.۲۰ No.٥,pp ٥۲۰-۳۳

۱٤. The Malcolm Baldridge National Quality Award, Business Criteria for Performance Excellence (۱۹۹۸), National Institute of Standards and Technology,U.S.A.

۱٥. Oakland, J. S (۱۹۹۹), Total Organizational Excellene, Butterworth-Heinemann,Publications.