

## مدیریت عملکرد، چالش‌های فراروی و تئوری پیچیدگی

مهرداد قنبری<sup>۱</sup>، قدرت‌اله حیدری‌نژاد<sup>۲</sup>، کاوه پرن‌دین<sup>۳</sup>

۱. گروه حسابداری، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

\* مربی، گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور، ایران.

۲. مربی، گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۹/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۳/۸

## Performance Management, Challenges Facing and Complexity Theory

M. Ghanbari<sup>1</sup>, \* Gh. Heidarinejad<sup>2</sup>, K. Parandin<sup>3</sup>

1. Department of Accounting, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

\* Lecturer in Accounting, Accounting Department, Payam Noor University, Iran.

3. Lecturer in Accounting, Accounting Department, Payam Noor University, Iran.

Received: 2016/6/29

Accepted: 2016/12/6

## Abstract

Weaknesses and problems related to performance measurement is not due to subsided interest in performance management, but due to side effects caused by the inappropriate application of performance management systems in public sector, which makes performance management a difficult and complex task for public sector managers. In this regard, in the first section of the article, difficulties of implementing managerial cheklists and budgetary control (especially governmental organizations) key indicators of performance, BSC and lean management (private sector's technologies used in the public sector) have been investigated and in the second part based on getting help from complexity theory, performance management of governmental organizations has been studied. This research using the results of previous researches and the library has examined this issue. Results indicate that performance management in the public sector is still a big problem and review of the current ways to prevent the negative effects of its application is necessary.

## چکیده

نقاط ضعف و مشکلات مربوط به اندازه‌گیری عملکرد، ناشی از علاقه فروکش در مدیریت عملکرد نیست، بلکه به علت عوارض جانبی قابل توجه ناشی از به‌کارگیری نامناسب سیستم‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی می‌باشد، که باعث می‌گردد مدیریت عملکرد به‌عنوان یک وظیفه سخت و پیچیده برای مدیران بخش دولتی مطرح باشد. در این راستا در بخش اول پژوهش مشکلات به‌کارگیری چک‌لیست‌های مدیریتی و کنترل بودجه‌ای (ویژه سازمان‌های دولتی) شاخص‌های کلیدی عملکرد، کارت ارزیابی متوازن و مدیریت ناب (فن‌آوری‌های بخش خصوصی استفاده شده در بخش عمومی) بررسی گردیده و در بخش دوم براساس کمک گرفتن از نظریه پیچیدگی، مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش با استفاده از نتایج تحقیقات پیشین و به‌صورت کتابخانه‌ای به بررسی این موضوع پرداخته است. نتایج نشان‌دهنده آن است که مدیریت عملکرد در بخش دولتی همچنان با مشکلات بزرگی مواجه هست و تجدیدنظر در شیوه‌های موجود برای جلوگیری از اثرات منفی به‌کارگیری آن ضروری می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت عملکرد، تئوری پیچیدگی، سازمان‌های دولتی.

**Keywords:** Performance Management, Complexity Theory, Governmental Organizations.

طبقه‌بندی موضوعی: L30, L33, M48

JEL Classification: L30, L33, M48

## مقدمه

فشارهای زیادی بر روی مدیران بخش دولتی برای انجام خدمات با کیفیت وجود دارد. ایده خدمات بیشتر با حداقل مخارج به شعار برای مدیران به منظور بهبود و حفظ کیفیت در ارائه خدمات تبدیل شده است. این مفهوم یک پدیده فراگیر در قالب یک روند بین‌المللی است که هیچ راه فراری از آن برای مدیران بخش عمومی وجود ندارد و توسط نهادهای کلیدی در سطح جهانی مانند سازمان همکاری‌های منطقه‌ای<sup>۱</sup> (OECD) در تقویت بودجه‌ریزی عملیاتی و سیستم‌های نظارت و همچنین توسط بانک جهانی مورد توجه قرار گرفته است (پرین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ کریستین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، ۲۰۰۷، ۲۰۰۸، تالبوت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

با این حال، هیچ راه حل منحصر به فردی برای سنجش عملکرد بخش دولتی که دارای تغییرات بسیار زیادی در دامنه و ویژگی‌های خود در ۱۹۶ کشور جهان از جمله اشکال متفاوت عملکرد اقتصادی، فلسفه سیاسی، دخالت سازمان‌های خارجی و تقاضا برای خدمات می‌باشد، وجود ندارد (CIMA<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

هر چند که این عوامل لایه‌هایی از پیچیدگی هستند، با این حال از علاقه برای به کارگیری سیستم‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی نمی‌کاهد. اثرات بحران مالی سال‌های ۲۰۰۸-۲۰۰۷ هنوز به قوت خود باقیست و نمی‌دانیم نتیجه یا پیامد آن چیست، فشار مالی نیاز به بهترین استفاده از منابع کاهش یافته در بخش دولتی را تشدید کرده است. به نظر می‌رسد که الگوهای سنتی طراحی شده برای استراتژی‌های بخش دولتی نتیجه معکوس را تجربه کرده است (کوئن و رابرتز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

با این حال پیدایش سیستم‌های مدیریت عملکرد با تأثیر جهانی بیش از سه دهه است که تحت عنوان مدیریت عمومی نوین<sup>۷</sup> (NPM) با تمرکز بر خدمات عمومی نتیجه‌گرا در حال حرکت است. بحران مالی جهانی نیاز طولانی‌مدت به مدیریت عملکرد کارا در خدمات بخش دولتی را برجسته نموده است. فعالیت‌های تحقیقاتی قابل ملاحظه‌ای در مورد سیستم‌های مدیریت عملکرد در طیف وسیعی از خدمات در بخش دولتی انجام شده است. با این وجود تلاش‌های تحقیقاتی منتشر شده هنوز نتوانسته است به‌عنوان یک جریان فکری منسجم استحکام

یابد (برودنبت و گاتری<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸).

در واقع فعالیت‌های مدیریت عملکرد به‌عنوان یک عامل مخاطره‌آمیز برای مدیران بخش دولتی مشخص شده است (گاگنیس و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴).

در مقاله پیش‌روی در بخش اول در مورد نقاط ضعف کلیدی مدیریت عملکرد در ارتباط با منابع انسانی بحث می‌شود ضمن اینکه مشکلات به کارگیری فن‌آوری‌های مدیریت عملکرد بخش خصوصی در بخش دولتی تشریح شده است. در ادامه سعی می‌شود با کمک گرفتن از تئوری پیچیدگی به بررسی مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی پرداخته شود.

## مدیریت عملکرد و منابع انسانی

بزرگترین نقطه ضعف برای سیستم‌های مدیریت عملکرد در بخش دولتی، آثار جانبی منفی است که انگیزه، روحیه و رفتار منابع سازمانی را تضعیف می‌کند. چرا که منابع کلیدی بسیاری از سازمان‌های دولتی، سرمایه انسانی آنها، کارکنان به کار رفته، مهارت و ظرفیت آنها برای حل مشکلات و اجرای خط‌مشی‌هاست. مؤثرترین نقد در مورد تأثیر منفی NPM بر روی کارکنان بخش دولتی به‌وسیله دیفن باخ<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۹) ارائه شده است:

“تأثیر مدیریت دولتی نوین بر روی کارکنان و فرهنگ سازمانی در بخش‌های دولتی شامل طیف وسیعی از اثرات روانشناسی-جامعه‌شناختی و سازمانی منفی مانند افزایش استرس شغلی، بیماری، روحیه پایین، کاهش انگیزه، ناراضی‌ت شغلی، تنهایی، ترس، خشونت، تحریف مخرب ذهنی برای حسابرسی، عادات جریمه، روندهای استرس‌زا و خیلی‌بوروکراتیک شامل روش‌های پرهزینه حسابرسی از یک سو و از سوی دیگر افزایش تنش، بی‌اعتمادی در میان اشکال بی‌حرمتی نمادین و ناهنجاری‌های سازمانی، محیط کاری دشوارتر و یک شبکه نامرئی از قدرت و سلطه مدیریتی می‌باشد.”

این بخشی از ادبیات است که از تأثیرات منفی مدیریت عمومی نوین بر روی کارکنان حمایت می‌کند. در چنین محیطی سازمان‌ها با بوروکراسی‌های جامع حسابرسی دست و پنجه نرم می‌کنند و نقش و انتظارات حساب‌رسان عملکرد همچنان رو به رشد است (فانل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵).

باید اذعان نمود که در انواع خدمات عمومی، شواهدی از تأثیرات سوء‌مدیریت نوین بر روی رفاه کارکنان وجود دارد. اکثریت قابل توجهی از افسران پلیس بریتانیا استرس و کار زیاد

8. Broadbent & Guthrie  
9. Cuganesan et al  
10. Diefenbach

1. Organisation for Economic Co-operation and Development  
2. Perrin  
3. Curristine  
4. Talbot  
5. CIMA  
6. Coen & Roberts

هالیگان<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۸؛ پولیت و بوکارت<sup>۲۰</sup>، (۲۰۱۱).

### فن آوری مدیریت عملکرد

برای مدیران مشکلات قابل توجهی در انتخاب ابزارهای مدیریتی برای به کارگیری و پیاده‌سازی مناسب سیستم‌های مدیریت عملکرد وجود دارد. کیفیت تکنیک‌های در دسترس مشکلات خاصی را برای مدیران بخش دولتی فراهم آورده است. تلاش‌های مختلف برای ابداع انواع مدل‌های مدیریت عملکرد صورت گرفته است که شامل ایده‌هایی برای اندازه‌گیری عملکرد در سطح جهانی می‌باشد. از جمله این موارد می‌توان به چک‌لیست‌های مدیریتی<sup>۲۱</sup> و کنترل بودجه‌ای (ویژه سازمان‌های دولتی) شاخص‌های کلیدی عملکرد<sup>۲۲</sup>، کارت ارزیابی متوازن<sup>۲۳</sup> و مدیریت ناب<sup>۲۴</sup> به‌عنوان فن‌آوری‌های استفاده شده در بخش خصوصی (فن‌آوری‌های بخش خصوصی استفاده شده در بخش عمومی) اشاره نمود. این موارد نشان می‌دهند که هیچ انتخاب قطعی و بدیهی از مجموعه فن‌آوری‌های موجود، وجود ندارد. در مورد هر یک از این روش‌ها و مشکلات استفاده از آنها در ادامه مقاله بحث شده است.

### چک لیست‌های مدیریتی: استفاده از چک‌لیست‌های

مدیریتی ممکن است به‌عنوان ابزار نسبتاً ساده در مدیریت مطرح باشد. برای مثال تلاش‌های نخستین در مورد ابداع چک‌لیست‌های مدیریتی به‌عنوان شاخص‌های عملکرد در مدیریت عملکرد توسط جکسون<sup>۲۵</sup> (۱۹۹۸) صورت گرفت. وی ۹ مفهوم کلیدی را برای مدیران در مدیریت عملکرد مطرح کرد که باید شاخص‌های ارزیابی عملکرد آنها را دارا باشند که شامل: ثبات و پایداری، قابلیت مقایسه، وضوح، کنترل‌پذیری، وابستگی، جامع، محدود، مرتبط و دارای قابلیت امکان‌پذیر بودن سنجش‌ها می‌باشد.

بعضی از این مفاهیم فراتر از نقد هستند (مانند ثبات و پایداری، قابلیت مقایسه، وضوح و کنترل‌پذیری) و بعضی موارد نیز در تضاد با هم هستند (مانند جامع بودن در مقابل محدود بودن). ضمن اینکه سهم مشارکت هر یک از این موارد به خوبی در نظر گرفته نشده و دقت لازم را نداشته در نتیجه به راحتی عملیاتی نمی‌شوند و از همه مهمتر اینکه به نظر می‌رسد

را گزارش کردند (Unison<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴).

ادعا شده است که در زبان سازمان، مأموریت، تعهد و استراتژی به سختی کنار هم قرار می‌گیرند. ترویج سرخوردگی و یأس در سازمان‌های دولتی که کاهش هزینه خدمات عمومی را تجربه کرده‌اند، منجر به افزایش عدم‌انیت شغلی، طبقه‌بندی‌های بیشتر و صرفه‌جویی‌های کمتر شده است (هوگت<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۶).

در بخش بهداشت و خدمات اجتماعی، اصلاحات NPM منتج به افزایش شیوه‌های انجام کار (رویه‌های عمل) با کارکنان کمتر شد که باعث افزایش سطح استرس، تضعیف روحیه کارکنان، غیبت بالا و گردش زیاد کار گردید (کیرک پاتریک و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۵).

جیل<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۰)، تأثیرات این سیکل مدیریتی را در دانشگاه‌ها گزارش کرد و عنوان نمود که بسیاری از دانشگاهیان با خستگی، ابتلا به بی‌خوابی، تجربه احساس شرم، پرخاشگری و احساس گناه مواجه شده‌اند.

تمرکز مدیریت عمومی نوین بررسی کمیت‌هاست و این در حالی است که نتایج ارائه شده توسط دانشگاه‌ها طیفی وسیعی از معیارهای کیفی را شامل می‌شود (پترسون<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۵).

قدرت این پدیده به نحوی است که حتی دانشگاهیان نتوانسته‌اند تمرکز جهانی در شیوه‌های ارزیابی و فرهنگ ممیزی در دانشگاه ناشی از به کارگیری مدیریت عمومی نوین را به چالش بکشند (شور<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۸).

پیشنهاد شده است که در زمینه مدیریت و کنترل دانشگاه‌ها معیارهایی شامل مستندات، مدل‌های حجم کار، ارزیابی تحقیقات و کیفیت تدریس، جداول و رتبه‌بندی فعالیت‌ها و عملکرد دانشگاه از جمله فعالیت‌های تجاری آنها مدنظر قرار گیرد (باروس<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۲).

مشاهدات ذکر شده نشان‌دهنده نتایج بالقوه منفی برای سازمان‌های دولتی است که سیستم‌های مدیریت عملکرد زمخت و بدترکیب را به کار برده‌اند که اجازه درگیری عناصر کلیدی سازمان در ارائه خدمات را نمی‌دهد. باید توجه داشت که طراحی و پیاده‌سازی سیاست مدیریت عمومی نوین در کشورهای مختلف، متفاوت است ضمن اینکه بخش اعظم ادبیات و تحقیقات مرتبط با مطالعه اثرات اصلاحات مدیریتی عملکرد در دسترس نیست (بوکارت و

19. Bouckaert & Halligan

20. Pollitt & Bouckaert

21. Managerial Checklists

22. Key Performance Indicators

23. Balanced Scorecard

24. Lean management

25. Jackson

12. UNISON

13. Hoggett

14. Kirkpatrick et al

15. Gill

16. Pettersen

17. Shore

18. Burrows

سیستم مدیریت عملکرد در سازمان بخش عمومی اعمال کرده است با سیستم بودجه‌ای گرفته شده از بخش مرکزی مرتبط گردد. این خود یک بخش ارتباط‌دهنده در مدیریت عملکرد است که اغلب نادیده گرفته شده و نه ساده است و نه به راحتی قابل درک (همان، ۲۰۱۵).

#### شاخص‌های کلیدی عملکرد: در بخش خصوص حداقل

در تئوری، سود به‌عنوان آزمون نهایی عمل می‌نماید. اما در بخش دولتی هیچگونه شاخص واضحی وجود ندارد. لذا بدون داشتن معیار سود، اندازه‌گیری عملکرد مدیران بخش دولتی دشوار است و رفتارها باید توسط مکانیزم‌هایی غیر از معیار عملکرد خودتنظیمی موجود در بازار کنترل گردد (امیرخانی، ۱۳۹۴).

از جمله این مکانیزم‌ها می‌توان به شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) اشاره نمود. به عبارتی دیگر تلاش‌ها برای میل به سود نهایی در بخش دولتی تنها به تعداد زیادی شاخص‌های عملکرد جزئی محدود شده‌اند و رابطه بین این شاخص‌ها در بسیاری از موارد معلوم نیست، مگر اینکه سلسله مراتبی از شاخص‌های عملکرد جزئی به‌وجود آید که بیان‌کننده کارایی سیستم مدیریت عملکرد باشند.

تصمیم‌گیری در مورد شناسایی KPIها برای ارزیابی عملکرد بیشتر بر آنچه می‌توان ارزیابی کرد تأکید دارد تا لزوماً دستیابی به ابعاد مهم عملکرد سازمانی. این جمله در قالب عبارت "مهارت ما در این است که به دیوار با کمان نشانه بگیریم و دور پیکان آن دایره بکشیم و با افتخار بگوییم چه تیراندازی معرکه‌ای!" بیشتر مفهوم پیدا می‌کند (آزمل و همکاران<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۷).

ضمن اینکه در بخش دولتی با در نظر گرفتن اینکه اهداف اغلب به صورت غیرمالی طراحی می‌گردند. معیارهای عملکرد غیرمالی نیز مورد نیاز می‌باشد، چرا که گزارش‌دهی مالی سنتی به‌طور کامل عملکرد را در بر نمی‌گیرد. در نهایت اینکه کارکنان دولتی اغلب توسط شاخص‌های ذهنی به‌وسیله قسمت‌های مختلفی از سازمان با منافع متفاوت مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. فقدان معیارهای عملکرد معنی‌دار در سازمان ضمن اینکه مشکلات انگیزشی، را پدید آورده و فقدان کارایی عملکرد و تطبیق‌پذیری در بخش دولتی را به همراه دارد، طراحی ساختارهای پاداش که به‌طور مناسب تلاش و پاداش را به هم مرتبط کند با مشکل مواجه می‌سازد (امیرخانی، ۱۳۹۴).

#### کارت ارزیابی متوازن: همراه کردن اطلاعات غیرمالی با

اطلاعات مالی برای اولین بار در نوشته‌های کاپلان و نورتون

مستعد تبدیل شدن به چک‌لیست‌های مورد استفاده (جعبه تیک) در حرفه حسابرسی هستند (پاور<sup>۲۶</sup>، ۱۹۹۷).

یک پیشنهاد امیدوارکننده در مورد چک‌لیست‌های مدیریتی از طرف لیکرمن<sup>۲۷</sup> (۱۹۹۳) ارائه شد. هر چند که این مطالعه تا حدود زیادی مورد غفلت واقع گردید ولی وی در قالب یک پروژه تحقیقات سه ساله با بیش از ۵۰۰ مدیر خدمات عمومی و ارشد که همگی از شاخص‌های مدیریت عملکرد استفاده می‌کردند، مصاحبه نمود. این مقاله به مدیریت عملکرد از ابعاد مختلفی از جمله بررسی مسیر سیستم عملکرد از طریق مفاهیم زیربنایی سیستم، آماده‌سازی، پیاده‌سازی و استفاده از اطلاعات عملکردی پرداخت.

هر چند که با تبدیل شدن نویسنده به یک عضو ارشد دولت بریتانیا این مقاله به‌طور کامل مورد استناد قرار نگرفت. با این حال این مقاله یک روش بالقوه رو به جلو را ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که نیاز به مدارک مبتنی بر مطالعات، به جای سیاست پراکنده در قاپیدن آخرین مدهای مدیریتی برای طی راه مدیریت عملکرد است (آرنابولدی و همکاران<sup>۲۸</sup>، ۲۰۱۵).

#### کنترل بودجه به عنوان یک ابزار ارزیابی عملکرد: این

روش بیانگر اهمیت تابع حسابداری در سازمان‌های دولتی است، ضمن اینکه نشان‌دهنده سابقه طولانی‌مدت مرکزیت فرایند بودجه‌بندی در این سازمان‌ها می‌باشد، در حالی که اندازه سازمان‌های بخش دولتی و سطح پیچیدگی مدیریت مالی ممکن است این سازمان‌ها را وادار کند که بر بودجه به‌عنوان یک ابزار کنترل عملکرد تکیه کنند. این شیوه معایب زیادی دارد و شاخص‌های عملکرد غیرمالی را نادیده می‌گیرد و بنابراین روشی شناخته شده است که تأکید خاصی تنها بر بخش مالی دارد. در این روش بودجه را می‌توان به عنوان ابزار کنترل هزینه‌های خام در نظر گرفت. مخالفت‌های صورت گرفته و اصلاح شیوه‌های سنتی تنظیم بودجه در سازمان‌های بخش دولتی با اتخاذ اقدامات مبتنی بر اندازه‌گیری فعالیت، سخت‌گیری بودجه را به عنوان یک ابزار کنترلی تضعیف می‌کند، هر چند که دستیابی به یک توازن بودجه‌ای می‌تواند نوعی پیشرفت محسوب گردد اما پیشرفتی محدود. چرا که موازنه بودن حساب‌ها نه به معنی برآورده شدن خواسته‌های خدماتی است و نه به معنی اینکه سازمان به صورت مؤثری کار کرده است. با این حال کمترین حد انتظار این است که آنچه

26. Power

27. Likiernan

28. Arnaboldi et al

همکاری چپ‌اوهنو و شیکو شینگو، نظام بهینه‌سازی مستمر و منسجم که هدفش از بین بردن فعالیت‌هایی بود که مشتری بابت آن پول پرداخت نمی‌کرد، را پایه‌ریزی کردند. مفاهیم و روش‌هایی که در این نظام مورد استفاده قرار می‌گرفت امروزه با عنوان "سیستم تولید تویوتا"<sup>۳۰</sup> (TPS) معروف هستند (امیرخانی و فقیه، ۱۳۹۱).

در مرکز TPSها استاندارد کردن کارها، تبدیل به یک فرآیند تکراری شده است و حذف مراحل غیرضروری در فرآیند تولید باعث کاهش ضایعات و کاهش هزینه‌ها در یک فرآیند بهبود مستمر شده است. در بریتانیا شعار "بیشتر با کمتر" منجر به تلاش بیشتر برای به‌کارگیری مدیریت ناب در دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها، مرکز مراقبت‌های بهداشتی و دولت‌های محلی شد. سرویس سلامت ملی<sup>۳۱</sup> (NHS) انگلستان به منظور نوآوری و بهبود، راهنمایی‌های تفکر ناب را برای مدیران بهداشت و درمان توسعه داده است و مرکزیت موضوع این بود که برنامه یکنواخت، بهترین شیوه‌ها منجر به کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت می‌شود. TPS برای این منظور ایده‌آل است (آرنابولد، ۲۰۱۵).

با این وجود گسترش سریع مدیریت ناب در تعدادی از سطوح مورد سؤال بوده است. به طور خاص، تمرکز ثابت بر کاهش هزینه‌ها، ایمنی و وسایط نقلیه شرکت تویوتا را تحت تأثیر قرار داده است. از جمله اینکه بیش از ۳۰ مورد مرگ‌ومیر در اثر شتاب ناگهانی در خودروهای شرکت تویوتا تا سال ۲۰۱۰ گزارش شد. به نحوی که روی لاهود وزیر حمل‌ونقل آمریکا گفت ایمنی تویوتا ناشنواست و نوه بنیانگذار شرکت تویوتا برای حوادث اتفاق افتاده عذرخواهی کرد. (فرن و لوئیس<sup>۳۲</sup>، ۲۰۱۰).

این نتایج استفاده از تفکر ناب را به عنوان یک راننده بی‌رحم بر کاهش هزینه بدون دیگر مسائل مهم از قبیل ایمنی، نشان می‌دهد. نگرانی‌های دیگری در مورد استفاده از مدیریت ناب در بخش دولتی وجود دارد. "چگونه یک بخش دولتی شبیه یک کارخانه خودروسازی است؟" ضمن اینکه بسیاری از بخش‌های دولتی نشان از سطوح بالایی از وابستگی متقابل در ارائه خدمات دارند که استاندارد کردن آنها در بخش دولتی، گیج‌کننده است. به عبارتی دیگر با تمرکز بر بخش‌های دولتی، حالت مطلوب ممکن است به صورتی تدبیر شده باشد که سودمندی در بهبود همه‌جانبه نباشد. شواهدی از میزان شکست بالا در زمینه به‌کارگیری مدیریت ناب در بخش خدمات بهداشت ملی وجود دارد که ممکن است به فقدان سیستم‌های اطلاعاتی حمایت‌کننده در سطح پروژه، در سطح بین‌واحد و

در سال ۱۹۹۰، کارت ارزیابی متوازن نام‌گذاری شده است. انجمن حسابداران خبره مدیریت انگلستان این کارت را چنین تعریف کرده است: "شیوه‌ای برای ارائه اطلاعات به مدیریت در جهت تنظیم و اجرای سیاست‌های راهبردی". مقصود از متوازن همه عوامل مالی و غیرمالی است که در راستای موفقیت شرکت، در دستیابی به اهداف استراتژیک، نقش دارند (دلیر و حسینی، ۱۳۹۲).

این کارت علاقه‌گسترده‌ای را در دهه آخر قرن بیستم و در دهه اول قرن ۲۱ در بخش دولتی به‌دست آورده است. جذابیت فن‌آوری مذکور در این است که جدای از امور مالی، فرایندهای داخلی، مشتریان و یادگیری را نیز مدنظر قرار می‌دهد. به نظر می‌رسد که این پیکرندی برخلاف گسترش جزئیات و آن چیزی که به اصطلاح شاخص‌های ارزیابی عملکرد نامیده می‌شود، یک مبنای جامع برای ارتباط بین برنامه‌ریزی مالی شرکت‌های بزرگ و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک را فراهم می‌آورد. با این وجود این شیوه مدیریتی خاص در آغاز راه با انتقادات قابل توجهی مواجه شده است. کارت ارزیابی متوازن به این دلیل مورد انتقاد قرار گرفته است که به علت ابعاد چهارگانه آن، پیچیدگی بسیاری از سازمان‌ها (به خصوص سازمان‌های بخش دولتی) را دست‌کم گرفته و ارزیابی‌های کمی بیش از لیست معیارها (شاخص‌ها) را ارائه می‌دهد. همچنین استدلال شده است که ابعاد کلیدی کارت ارزیابی متوازن به عنوان‌شان در نوشته‌های کاپلان و نورتون (ارزیابی متوازن) وابسته نباشند به عبارتی با هم جفت‌وجور نیستند. از دیگر مشکلات در مورد سیستم‌های کارت ارزیابی متوازن ادغام کم آنها با سیستم‌های اطلاعات حسابداری می‌باشد. در حالی که کارت ارزیابی متوازن تا به امروز محبوبیت بسیاری داشته اما به نظر می‌رسد در حال حاضر مد (سرگرمی) مدیریتی است و ممکن است از دور خارج شود (آرنابولد و همکاران، ۲۰۱۵).

از دیگر چالش‌ها، گزینش سیستم ارزیابی و معرفی راه‌های جدید به‌کارگیری اطلاعات ایجاد شده از طریق کارت ارزیابی متوازن و تغییرات در آن متناسب با تغییر در اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد (سارائی و سالارزهی، ۱۳۸۹).

**مدیریت ناب:** مدیریت ناب به فن‌آوری منتخب مدیریت عملکرد در بسیاری از سازمان‌های دولتی تبدیل شده است. مدیریت ناب خیلی زودتر از دو تکنولوژی قبلی یعنی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و کارت ارزیابی متوازن در سال ۱۹۶۰ در شرکت تویوتا توسعه پیدا کرد. آقای ایچی تویوتا از شرکت خودروسازی تویوتا با کسب تجربه از شرکت‌های خودروسازی آمریکا و با

30. Toyota Product System

31. National Health Service

32. Fren &amp; Lewis

سازمان‌ها، توسعه نامنظم، منقطع و جهشی است. با ابهام و اما با یک ترتیب پنهان. با توجه به روند تکامل نامنظم سازمان، پیش‌بینی آینده سازمان بی‌نظم (دارای هرج‌ومرج) مشکل خواهد بود. ویژگی‌های ظاهر شده در سیستم‌های پیچیده باعث شکست پیش‌بینی‌ها برای آینده شده و سیستم نمی‌تواند رفتار عقلایی برای تأثیرگذاری در توسعه آتی را داشته باشد.

توسعه بلندمدت در قالب یک فرآیند پویا در سیستم‌های پیچیده متکی به یک فرآیند خودبده‌خودی (بی‌اختیار) در داخل سازمان و استراتژی استفاده شده برای هدایت تکامل سازمان، جایی که در آن در هر زمانی می‌تواند پدیدار شود، می‌باشد. شکل‌گیری خودبده‌خود سازمان به معنای سیاست تعامل و پروسه یادگیری در میان اعضا سازمان است. بنابراین مدیران باید درک کنند که چگونه شباهت‌ها را برای حل مسائل هرج‌ومرج، ابهامات و تناقضات به کار ببرند. لازم است مدیران تفکر خلاق برای جستجو و اکتشاف تعامل بین سازمان و محیط پیرامون آن را به کار گیرند (لین و لی، ۲۰۱۱، ۳۳).

#### مدیریت تناقض: نظم در بی‌نظمی

در تئوری پیچیدگی تأکید شده است که لبه هرج‌ومرج به عنوان یک پدیده بین نظم و بی‌نظمی قرار دارد. به عبارت دیگر، یک وضعیت متناقض که دو رویداد متقابلاً منحصربه‌فرد در آن حالت وجود دارند. نظریه پیچیدگی از وضعیت آونگ برای تشریح این پدیده امتناع می‌ورزد و در نتیجه انتخاب یک وضعیت از دو وضعیت فوق بعید است با این حال محققان اعتقاد دارند که از طریق این وضعیت‌ها و تعاملات بین آنها، هرج‌ومرج و نظم می‌توانند در مواجهه با پارادوکس، با مدیریت آن و رفتن به ناحیه سوم و هماهنگی با نظرات مخالف در یک تقاطع باقی بمانند. بنابراین جایگاه سومی که هر دو جایگاه قبلی نیز به طور همزمان وجود داشته باشند، جایی که نشان دهنده وضعیت علوم اداری در تاریخ ۱۰۰ سال گذشته بوده است (همان، ۲۰۱۱).

تحولات کنونی مدیریت عملکرد متمرکز بر شیوه‌های اندازه‌گیری عملکرد برای قرار گرفتن (باقی‌ماندن) در لبه هرج‌ومرج در میان ۴ اصل: صرفه‌جویی، بهره‌وری، اثربخشی و سرمایه، در قالب یک فرآیند پویا بین موقعیت‌های پایدار و ناپایدار و کشف یک منطقه سوم برای هماهنگی نظرات مخالف می‌باشد. هدف، ایجاد شاخص‌های اندازه‌گیری دقیق برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی و رفتار فردی می‌باشد.

در این راستا تکنیک‌های مدیریت عملکرد به عنوان بخش اساسی و همچنین یکی از مفروضات در کل فرآیند مدیریت

سطح سازمان نسبت داده شود. اساساً اظهار شده است که رویکرد مدیریت ناب پذیرفته شده در بخش دولتی در تئوری و عمل در مورد اعمال و به‌کارگیری محکوم به شکست است (آرنابودی و همکاران، ۲۰۱۵).

#### تئوری پیچیدگی و مدیریت عملکرد

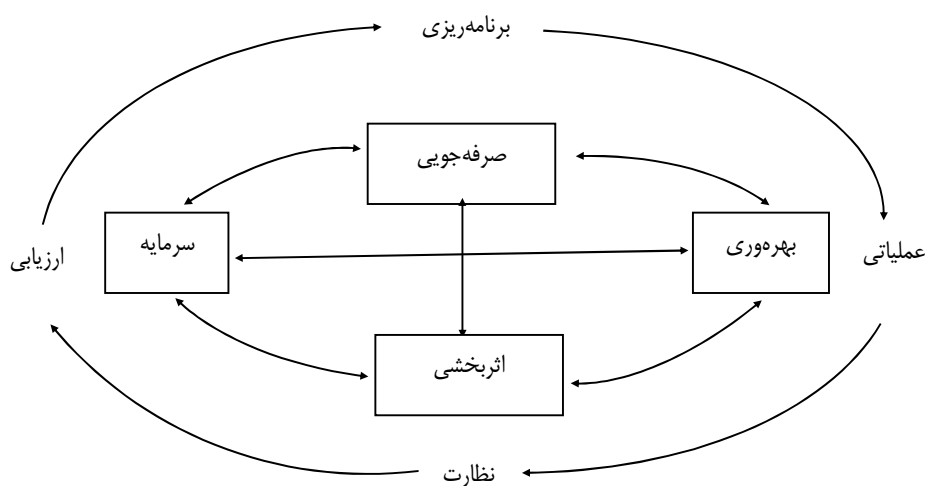
در مواجهه با نوآوری مدیریت عملکرد نوین، این مقاله تلاش می‌کند از دیدگاه تئوری پیچیدگی به منظور بررسی و نشان دادن اینکه چگونه در مدیریت عملکرد، جایی که سازمان در لبه آشوب بین دستورالعمل‌ها و هرج‌ومرج‌هاست، می‌تواند با مدیریت تناقضات و تکامل به صورت خودکار برای تنظیم قابلیت مدیریت خود و ایجاد شکل جدید از طریق انقلاب درونی به منظور بهبود کیفیت خدمات عمومی عمل کند.

جبرگرایی سنتی و پژوهش‌های کمی استدلال می‌کنند که رفتار انسان (مثل همه پدیده‌های طبیعی) از یک قاعده خاص پیروی می‌کند و همچنین می‌تواند با استفاده از این مفهوم که  $X$  باعث  $Y$  می‌شود، پیش‌بینی و جستجو برای پاسخ‌ها را تفسیر کند. با این وجود، تئوری پیچیدگی استدلال می‌کند که ویژگی‌های باز بودن، هرج‌ومرج، اختلال، اتفاقی و غیرقابل پیش‌بینی بودن در سیستم‌ها را نمی‌توان با استفاده از یک نتیجه‌گیری مکانیکی یا خطی حل نمود. براساس این فرض گزاره ضروری نظریه پیچیدگی به شرح زیر است:

- در تمام سازمان‌ها محیط‌های داخلی و خارجی از طریق شبکه‌ای از بازخوردهای غیرخطی حلقه‌ای به هم متصل می‌شوند.  
- شبکه بازخوردهای غیرخطی حلقه‌ای به صورت یک فرآیند پویا بین موقعیت‌های پایدار و ناپایدار، به عنوان مثال لبه هرج و مرج، عمل می‌کند.

- در تمام سازمان‌ها تناقض وجود دارد. از یک طرف به منظور یکپارچگی، نظارت، احساس امنیت، احساس ثبات و سازگاری با محیط پیرامون، سازمان به ناچار به سمت مناطق باثبات حرکت می‌کند و از سوی دیگر به دنبال تفاوت‌ها، انفصال، انگیزه و ریسک و همچنین گزینه محافظت از خود، به سمت توسعه ناپایدار در حرکت است.

سازمان‌ها اگر به طور مستمر به سمت منطقه باثبات حرکت کنند، در نهایت سخت یا بسیار نحیف خواهند شد و قابلیت پاسخ‌گویی و نوآوری را از دست خواهند داد. از سوی دیگر اگر به طور کامل به سمت منطقه بی‌ثبات حرکت کنند، قطعاً متلاشی شده و در نهایت سقوط خواهند کرد. بنابراین سازمان تنها در صورتی قادر به حفظ روند تکامل و توسعه خود به‌طور دائم خواهد بود که در تقاطع بین شرایط پایدار و ناپایدار قرار گیرد و این همان معنی "لبه هرج‌ومرج" خواهد بود. روند تکامل



نمودار ۱. چرخه مدیریت عملکرد

\* منبع: ارمسترانگ، ۲۰۰۸

شامل چهار مرحله:

- ۱) برنامه‌ریزی: تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کاری باید کرد و چگونه آن را انجام داد؛
  - ۲) عملیاتی کردن: پیاده‌سازی عملیات برنامه‌ریزی شده در عمل؛
  - ۳) نظارت بر کارهای تکمیل شده و در جریان پیشرفت؛
  - ۴) بررسی: ارزیابی کارهای انجام شده، می‌باشد.
- چهار گام ذکر شده به صورت بسیار نزدیکی به هم متصل هستند (نمودار ۱).

از برنامه‌ریزی گرفته تا ارزیابی و به عنوان اجزای ضروری در توسعه چرخه مدیریت عملکرد می‌باشند (آرمسترانگ<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۸).

از نظر ایجاد شاخص اندازه‌گیری، فرآیندهای فوق از طریق شبکه‌ای از حلقه‌های غیرخطی به هم متصل هستند. نظریه بهره‌وری و تئوری حقوق صاحبان سهام در یک فرآیند پویا بین موقعیت‌های پایدار و ناپایدار، برای تشکیل مجموعه‌ای از فرمول‌های مدیریت عبور از تضادها عمل می‌کنند. این مفهوم با ایده‌های پیچیدگی مخفی ساده (خواه تئوری بهره‌وری و یا تئوری سرمایه)، نظم متولد شده از هرج‌ومرج (ظهور ترکیبی تئوری بهره‌وری و تئوری سرمایه) و لبه هرج‌ومرج (هم‌زیستی دستورات و هرج‌ومرج‌ها) مطابقت دارد (آرنابولد و همکاران، ۲۰۱۵).

#### هم‌تکاملی: حلقه‌های بازخورد و تطابق درونی

سیستم انطباقی پیچیده<sup>۳۵</sup> (CAS)، این سیستم یک شبکه

اتصال چندلایه است که از یک روند تحول بی‌پایان برخوردار است در اصل تمام قطعات سیستم با توجه به رفتار سایر قطعات و ارتباط و تعاملات در شبکه‌های حلقه‌ای دارای بازخوردهای غیرخطی، یک موقعیت تکاملی مشترک را ایجاد می‌کنند. در هر چهار مرحله از فرآیند مدیریت عملکرد هدف از برنامه‌ریزی‌ها، عملیات، بررسی و نظارت، این است که با توجه به سیاست‌های موجود، اهداف، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی به بهترین عملکرد سازمانی برسند. با این حال این فرآیند نمی‌تواند با تعدیلات ارتباطات داخلی و فعل و انفعالات خارجی مقابله کند. برای حل این مشکل، اسمیت و گودارد استدلال می‌کنند که در طول فرآیند پیچیده مدیریت عملکرد، سازمان به عنوان اپراتور اصلی باید به مشاهده عملکرد ادامه دهد. اما با نظارتی که بر تغییرات خارجی به منظور روایی و پایایی مدیریت عملکرد، بوسیله تجدید نظر در استراتژی‌های ارتجاعی متنوع در سراسر فرآیندهای پویای نامتعادل صورت می‌گیرد (اسمیت و گودارد<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۲).

با توجه به نظرات سیستم انطباقی پیچیده، تأثیرات محیطی عملکرد و تعاملات آن، بازخوردهایی برای سازمان و محیط خارجی آن فراهم می‌شود. عملکرد، به عنوان ارائه‌ای از سازگاری، در نتیجه تعامل رفتار و سازمان و محیط است. اما نه فقط در نتیجه ویژگی‌های رفتاری. در دوره‌های اخیر، با توسعه متناوب از دولت‌های عمومی سنتی به مدیریت عمومی نوین و اداره امور دولتی نوین<sup>۳۷</sup> (NPA)، مفهوم هم‌تکاملی در سیستم‌های انطباقی پیچیده باعث افزایش روایی و پایایی شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد شده است. همچنین سطح دقت و صحت اندازه‌گیری عملکرد بهبود یافته و روند

36. Smith &amp; Goddard

37. New Public Administration

34. Armstrong

35. Complex Adaptive System

نتایج اثربخشی و خروجی‌ها می‌تواند در تخصیص منابع ضروری باشد. اگرچه این نظر نیز شامل بهره‌وری می‌باشد.

#### عملکرد به عنوان ایجاد ارزش عمومی: خدمات

عمومی ارائه شده توسط دولت‌ها به سادگی کالاهای خاص و یا در پاسخ به شکست بازار نیست. بلکه آنها می‌توانند ارزش‌های عمومی را افزایش دهند و سرمایه برای جامعه ایجاد کنند. غیرمحمتمل است که بخش‌های خصوصی چنین عملکردهایی را فراهم کنند (لین و لی، ۲۰۱۱).

#### خودسازمان‌یابی

براساس تعریف تامپسون (۱۹۹۷)، در خودسازمان‌یابی، دستورات در سیستم‌های انطباقی پیچیده بصورت قوانین از پیش طراحی شده نیستند و برای ایجاد دستورات نیاز به هیچ‌گونه وقفه بیرونی نیست. بنابراین تولیدمثل خودبه‌خود (زایش درونی) باعث خلق ساختارهای جدید و قوانین و دستورات با توجه به نتیجه تعاملات غیرخطی در سیستم می‌شود. سرانجام سازمان از نظر اصلاحات و نوآوری‌ها دارای شکل سازگاری می‌شود که به آنها خواص در حال ظهور گفته می‌شود. در این حوزه از اداره امور عمومی، اصلاحاتی که در کانون توجه است در حوزه عملکرد، در واقع گسترش ناپیوسته (تناوبی، زیگزاگی) اداره امور عمومی سنتی، مدیریت عمومی نوین و اداره امور عمومی جدید است. لبه هرچومرج درون سازمان، ظهور نوآورانه تعاملات پویا، تکامل و خودسازمان‌دهی را ایجاد می‌کند. بنابراین از نظر خودسازمان‌دهی در تئوری پیچیدگی، مدیریت عملکرد در طول عملیات سازمان‌های عمومی را می‌توان به عنوان "سازمان" و "بازیگران در داخل سازمان" تفسیر نمود. براساس تکامل و روند خودبازسازی، می‌توان تعریف مدیریت عملکرد را غنی ساخت و به طور مداوم نوآوری نمود. پس از خودسازمان‌دهی‌های بی‌شمار، تعامل و تکامل مشترک بین سیستم و زیرسیستم، که این را می‌توان به عنوان ویژگی قابل توجهی از زندگی سازمانی قلمداد نمود (لین و لی، ۲۰۱۱).

#### بحث و نتیجه‌گیری

باوجود تلاش فراوان به‌وسیله بازیگران کلیدی در محدوده مدیریت عملکرد اتفاق نظر در مورد آنچه که به‌عنوان بهترین شیوه عمل هست، وجود ندارد. در بخش اول، در ارتباط با مشکلات پیرامون به‌کارگیری مدیریت عملکرد برای منابع انسانی بحث شد. به منظور کارایی مدیریت عملکرد پیشنهاد می‌گردد که اثرات جانبی منفی آن بر منابع کلیدی سرمایه

برنامه‌های پیچیده مدیریت عملکرد توسعه داده شده‌اند. برای مثال، اخیراً محققان علوم اداری در طول تکامل پیشرفت مدیریت عملکرد، به منظور بازسازی ویژگی‌های ناشی از عملکرد فردی و سازمانی معنای جدیدی از آن را در سیستم‌های پیچیده ارائه کرده‌اند، که شامل:

#### عملکرد به عنوان مسؤولیت‌پذیری: به غیر از تمرکز بر

نتایج واقعی در بخش‌های عمومی، اطلاعات عملکرد در کشورهای دموکراتیک همچنین می‌تواند برای بهبود نتایج سازمان‌های دولتی به‌واسطه مکانیزم‌های نظارت و حسابرسی که این خود باعث پاسخگویی سیاسی و شفافیت اطلاعات دولت در دوره‌های اخیر شده، استفاده شود.

#### عملکرد به عنوان انتخاب کاربران: شبیه به اطلاعات

قیمت‌گذاری محصول، اطلاعات عملکرد در سازمان‌های دولتی، به عنوان یک معیار مؤثر برای مصرف‌کنندگان و مردم در تصمیم‌گیری‌هایشان و همچنین شواهدی برای تخصیص دوباره منابع مورد استفاده قرار می‌گیرد.

#### عملکرد به عنوان خدمات به مشتریان: سازمان‌های

دولتی باید مردم را به مثابه مشتریان مدنظر قرار دهند و شرایط را برای معرفی سطوح خدماتی با تأکید بر سه جنبه: به موقع بودن، در دسترس بودن و با کیفیت بودن فراهم کنند. گزارش‌هایی در مورد اینکه سازمان چگونه به اهدافش دسترسی پیدا می‌کند نیز باید ارائه شود.

#### عملکرد به عنوان بهره‌وری: این مورد بر بازده داخلی

سازمان‌ها از ورودی به خروجی متمرکز است، زمانی که دولت می‌خواهد تصمیم‌گیری کند. تئوری نمایندگی نیز می‌تواند تأکیدی دوباره بر بهبود بهره‌وری براساس این ویژگی باشد.

#### عملکرد به عنوان تناسب (سازگاری) اثربخشی و

اینکه چه کاری باید انجام داد: در گذشته سازمان‌های دولتی در مورد ورودی‌ها و پردازش آنها فرایندهای سیاست عمومی را مورد توجه قرار می‌دادند و تأثیر سازگاری ایجاد شده ناشی از سیاست‌های متقابل قابل پیش‌بینی را نادیده می‌گرفتند. با توجه به این نکته، مدیریت عملکرد باید مفاهیم، اثرات سازگاری محور، حل مسئله محور و اثربخشی محور را ارتقا دهد.

#### عملکرد به عنوان تخصیص منابع: اطلاعات مربوط به



## منابع

- امیرخانی، امیرحسین؛ فقیه، محمدباقر. (۱۳۹۱). "بررسی میزان ناب بودن شرکت ایران خودرو براساس مدل جکسون و جونز". *مدیریت دولتی، دانشگاه تهران*، ۳ (۴)، ۱۹-۳۰.
- ماحد حسینی، سیدمحمد؛ ناصرآبادی، دلیر. (۱۳۹۲). "نقش تکنیک‌های حسابداری مدیریت در اجرای نظام حسابداری عملکرد". *حسابدار رسمی*، ۲۱، ۸۲-۷۵.
- مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی. (۱۳۹۴). "ارزیابی عملکرد دربخش دولتی: چالش‌ها و راه کارها". قابل دسترسی در سایت: [www.pogc.ir/portals/0/1394/maghalat/190928\\_13.pdf](http://www.pogc.ir/portals/0/1394/maghalat/190928_13.pdf)
- سارانی، فاطمه؛ سالارزهی، حبیب اله. (۱۳۸۹). "از الگوی کارت ارزیابی متوازن تا الگوی سرمای‌سازمانی". *چهارمین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران*.
- Armstrong, M. (2008). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I. & Steccolini, I. (2015). "Performance management in the public sector: The ultimate challenge". *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1-22.
- Broadbent, J. & Guthrie, J. (2008). "Public sector to public services: 20 years of contextual accounting research". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2(21), 129-69.
- Bouckaert, G. & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. London: Routledge.
- Burrows, R. (2012). "Living with the h-index? metric assemblages in the contemporary Academy". *The Sociological Review*, 2(60), 72-355.
- CIMA. (2011). "Public sector performance: Global perspective". <http://www.cimaglobal.com>.
- Coen, D. & Roberts, A. (2012). "A new age of uncertainty". *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 1(25), 5-9.
- Cuganesan, S., Guthrie, J. & Vranic, V.

انسانی را کاهش داده یا از بین برد در این راستا مشارکت و درگیری کارکنان در طراحی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد و در نظر گرفتن نیازها، تمایلات و رضایت آنها و طراحی معیارهای مناسب از جمله عوامل اساسی و اثرگذار می‌باشد.

در بخش بعدی پیرامون به‌کارگیری تکنیک‌های کنترل بودجه‌ای و چک‌لیست‌های مدیریتی و مشکلات مرتبط با آنها که بیشتر در سازمان‌های دولتی کاربرد دارند، بحث گردید. ضمن اینکه چالش‌های فراروی استفاده از فن‌آوری‌های بخش خصوصی استفاده شده در بخش دولتی شامل شاخص‌های ارزیابی عملکرد، کارت ارزیابی متوازن و مدیریت ناب مورد بررسی قرار گرفت. به نظر می‌رسد بخش عمده‌ای از ادبیات موجود در مورد ابزارهای مدیریت عملکرد ترجمه شده از بخش خصوصی براساس برنامه‌های کاربردی برای شیوه‌های خاص می‌باشد که بسیاری از آنها در نتیجه مطالعات موردی به دست آمده‌اند هر چند که در بلندمدت و به‌طور بالقوه راه را برای گسترش مسیرهای جدید و خاص و چارچوبی برای بررسی عمیق‌تر مدیریت عملکرد در بخش دولتی باز می‌کند.

در ادامه براساس کمک گرفتن از نظریه پیچیدگی، مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی با تأکید بر غیرقابل پیش‌بینی و غیرخطی بودن رشد و توسعه آنها مورد بررسی قرار گرفته است. در چنین سازمان‌هایی با ساختارهای چندگانه، سیستم مدیریت عملکرد براساس ارزیابی‌های متعدد و چندوجهی می‌باشد که نشان‌دهنده درجه بالاتری از وابستگی بین اعضا سازمان و محیط خارجی است و مدیران سازمان‌ها در یک فرآیند پویا بین موقعیت‌های پایدار و ناپایدار مجبورند با توجه به پیچیدگی محیط داخلی و خارجی سازمان، مقامات منتخب و اعضا پارلمان و مدیران سازمان‌ها از روش‌های مدیریت تناقضات برای تبدیل روش‌های اثبات عملکرد و پاسخ سریع به تغییرات مکانی و زمانی محیط، به منظور عملکرد سازمانی استفاده کنند. بنابراین مدیران سازمانی باید استفاده از روش‌های مدیریت تکاملی را یاد بگیرند و روند تطبیقی برای بازیگران فوق را در فرآیند تکامل سازمان مدنظر قرار دهند. به نظر می‌رسد در مورد به‌کارگیری تئوری پیچیدگی در سیستم‌های مدیریت عملکرد دامنه گسترده‌ای برای انجام تحقیقات تجربی وجود داشته باشد.

در پایان عنوان می‌گردد که پژوهش حاضر نشان‌دهنده مواجه بودن مدیریت عملکرد در بخش دولتی با چالش‌های بزرگی است و نه تنها هدف مقاله تشویق به یک تجدیدنظر در شیوه‌های موجود برای جلوگیری از اثرات منفی به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت عملکرد است بلکه همچنین تشویق محققان به انجام پژوهش‌های متنوع در یک محیط پیچیده است.

- (2014). "The riskiness of public sector performance management: A review and research agenda". *Financial Accountability & Management*, 3(30), 279-302.
- Curristine, T. (2005). "Government performance: Lessons and challenges". *OECD Journal on Budgeting*, 1(5), 127-51.
  - Curristine. (2007). "Performance Budgeting in OECD Countries (OECD)".
  - Curristine, (2008). "Performance budgeting in OECD countries". *6th Annual Meeting of Latin*
  - Diefenbach, T. (2009). "New public management in public sector organisations: The dark Sides of managerialistic enlightenment". *Public Administration*, 4(87), 892-909.
  - Ezzamel, M., Hyndman, N., Johnsen, A., Lapsley, I. & Pallot, J. (2007). "Experiencing institutionalization: The development of new budgets in the UK devolved bodies". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1(20), 11-40.
  - Frean & Lewis, L. (2010). "Toyota turned deaf ear to safety fears, congress told as carmaker says -sorry-". *The Times*, 25-55.
  - Funnell, W. (2015). "Performance auditing and adjudicating political disputes". *Financial Accountability and management*, 1(31), 92-111.
  - Gill, R. (2010). "Breaking the silence: the hidden injuries of neo-liberal academia". In R. Flood and R. Gill (eds.), *Secrecy and Silence in the Research Process: Feminist Reflections*, 228-44.
  - Hoggett, P. (1996). "New Modes of Control in the Public Service". *Public Administration*, 1(74), 9-32.
  - Jackson, P. (1998). "The Management of Performance in the Public Sector". *Public Money & Management*, 4(8), 11-16.
  - Kirkpatrick, I., Ackroyd, S. & Walker, R. (2005). *The New Managerialism and Public Service Professions*. Palgrave Macmillan.
  - Lin, J. & Lee, P. (2011). "Performance management in public organizations: A complexity perspective". *International Public Management Review*, 2(12), 81-96.
  - Likierman, A. (1993). "Performance indicators: 20 early lessons from managerial use". *Public Money & Management*, 15-22.
  - Perrin, B. (2003). *Implementing the Vision: Addressing Challenges to Results-Focused Management and Budgeting*. OECD: Paris
  - Pettersen, I.J. (2015). "From metrics to knowledge? Quality assessment in higher education". *Financial Accountability & Management*, 1(34), 23-40.
  - Pollit & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis (3rd ed)*. Oxford: Oxford University Press.
  - Power, M. (1997). *Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: University Press.
  - Smith, P.C. & Goddard, M. (2002). "Performance management and operational research: A marriage made in heaven". *Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 247-255.
  - Shore, C. (2008). "Audit Culture and Illiberal Governance". *Anthropological Theory*, 3(8), 98-278.
  - Talbot, C. (2010). "Performance in Government: The Evolving System of Performance and Evaluation Measurement, Monitoring and Management in the United Kingdom". *ECD Working Paper Series*, 24.
  - UNISON (August, 2014). "Survey of Police Officers Morale". <http://>