

بهره‌وری و عملکرد در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی

اوان ام. برمن

مترجمان

دکتر مهدی کاظمی

مهندس وحید رنجبر

مریم شهابی کارگر

تهران

۱۳۹۰



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی

سرشناسه: برمن، اون ام. Berman, Evan M.
عنوان و نام پدیدآور: بهره‌وری و عملکرد در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی / اون ام. برمن؛ مترجمان مهدی کاظمی، وحید رنجبر، مریم شهابی کارگر.
مشخصات نشر: تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری: ده، ۳۲۴ ص.: مصور، جدول، نمودار.
فروست: «سمت»: ۱۴۳۱. مدیریت: ۱۰۴.
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۵۳۰-۵۶۲-۶ ۴۳۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست‌نویسی: فیا
یادداشت: عنوان اصلی: Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations, 2nd ed, c2006.
یادداشت: کتابنامه: ص. ۳۱۶-۳۲۷.
یادداشت: نمایه
موضوع: بهره‌وری دولتی
موضوع: سازمانهای غیر انتفاعی — مدیریت
شناسه افزوده: کاظمی، مهدی، ۱۳۴۵ - ، مترجم.
شناسه افزوده: رنجبر، وحید، ۱۳۶۱ - ، مترجم.
شناسه افزوده: شهابی کارگر، مریم، ۱۳۶۴ - ، مترجم.
شناسه افزوده: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۰ ۴ ب ۹ ج ۱۵۲۵ JF
رده‌بندی دیویی: ۳۵۲/۳۷۵
شماره کتابشناسی ملی: ۲۲۶۳۲۰۴

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)
مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی



Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations; Evan M. Berman; Armonk, N. Y.: M. E. Sharpe, c2006, 2nd ed.

بهره‌وری و عملکرد در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی
ترجمه دکتر مهدی کاظمی (عضو هیئت علمی دانشگاه سیستان و بلوچستان)، وحید رنجبر و مریم شهابی کارگر
چاپ اول: بهار ۱۳۹۰
تعداد: ۱۰۰۰
حروفچینی و لیتوگرافی: «سمت»
چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
قیمت: ۴۳۰۰۰ ریال. در این نوبت چاپ قیمت مذکور ثابت است و فروشنده‌گان و عوامل توزیع مجاز به تغییر آن نیستند.
نشانی ساختمان مرکزی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، غرب پل یادگار امام (ره)، روبه‌روی بمب‌گاز، کد پستی ۱۴۶۳۶، تلفن ۰۲-۴۴۲۴۶۲۵۰.
www.samt.ac.ir info@samt.ac.ir

هر شخص حقیقی یا حقوقی که تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشر یا مؤلف، نشر یا پخش یا عرضه یا تکثیر یا تجدید چاپ نماید، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

سخن «سمت»

یکی از اهداف مهم انقلاب فرهنگی، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی دانشگاهها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظر گرفتن دیدگاه اسلامی در مبنایی و مسائل این علوم است.

سناد انقلاب فرهنگی در این زمینه گامهایی برداشته بود، اما اهمیت موضوع اقتضا می کرد که سازمانی مخصوص این کار تأسیس شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۶۳/۱۲/۷ تأسیس «سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها» را که به اختصار «سمت» نامیده می شود، تصویب کرد.

بنابراین، هدف سازمان این است که با استمداد از عنایت خداوند و همت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز، به مطالعات و تحقیقات لازم بپردازد و در هر کدام از رشته های علوم انسانی به تألیف و ترجمه منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی اقدام کند.

دشواری چنین کاری بر دانشمندان و صاحب نظران پوشیده نیست و به همین جهت مرحله کمال مطلوب آن، باید به تدریج و پس از انتقادهای و یادآوریهای پیاپی ارباب نظر به دست آید و انتظار دارد که این بزرگواران از این همکاری دریغ نورزند. کتاب حاضر برای دانشجویان رشته مدیریت در مقطع کارشناسی ارشد، به عنوان منبع اصلی درس «مدیریت بهره وری» به ارزش ۳ واحد ترجمه شده است. امید است که علاوه بر جامعه دانشگاهی، کلیه مدیران سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی و شرکتهای و سایر علاقه مندان نیز از آن بهره مند شوند.

از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضا می شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این سازمان را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران یاری دهند.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	مقدمه مترجمان
۳	درباره نویسنده
۴	پیشگفتار
۹	فصل اول: عملکرد چیست؟ (مرور کلی)
۱۳	تعریف عملکرد
۱۵	عملکرد در بخشهای دولتی و خصوصی
۱۹	آیا عملکرد یک رُیا است؟
۲۶	دیدگاه راهبردی درباره عملکرد
۲۸	تاریخچه بهبود عملکرد
۲۸	۱۹۰۰ تا ۱۹۳۹
۳۱	۱۹۳۹ تا ۱۹۴۵
۳۲	۱۹۴۵ تا ۱۹۶۵
۳۳	۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰
۳۵	۱۹۸۰ تا کنون
۳۷	نتیجه گیری
۳۷	تمرینهای کاربردی
۳۹	فصل دوم: چالشهای عمده عملکرد
۴۲	ذی نفعان
۴۸	سازمان
۵۵	پروژه ها
۵۹	کارکنان
۶۲	تعریف مشکل به منزله یک فعالیت
۶۸	نتیجه گیری
۶۹	تمرینهای کاربردی

۷۱	فصل سوم: کسب موفقیت
۷۱	شرایط دستیابی به موفقیت
۷۴	۱. حمایت مدیریت عالی
۷۷	۲. نیاز فوری و واقعی برای تغییر
۷۹	۳. حمایت اکثریت کارکنان از تغییر
۸۱	۴. موفقیت‌های اولیه و زود هنگام
۸۲	۵. اعتماد کافی میان کسانی که درگیر تغییر شده‌اند
۸۴	تغییر در واحدهای کوچک
۹۱	تغییر در مقیاس بزرگ
۹۷	مقابله با مقاومت
۹۹	نتیجه‌گیری
۱۰۰	تمرینهای کاربردی
۱۰۲	فصل چهارم: برنامه‌ریزی راهبردی: تأموریت سازمان چیست؟
۱۰۶	برنامه‌ریزی راهبردی برای سازمانها
۱۰۷	مرحله برنامه‌ریزی مقدماتی
۱۱۰	مرحله پژوهش
۱۱۳	مرحله طراحی
۱۱۷	اجرا
۱۱۸	برنامه‌ریزی راهبردی جامعه‌محور
۱۲۲	مرحله پیش از برنامه‌ریزی: شروع
۱۲۴	مرحله تحقیق
۱۲۵	مرحله طراحی
۱۲۷	اجرا
۱۲۸	رویکردهای دیگر برای برنامه‌ریزی راهبردی
۱۲۸	جایگزین کردن مدیران
۱۳۰	دستورالعملها و بودجه
۱۳۱	تغییر آرام
۱۳۲	نتیجه‌گیری
۱۳۲	تمرینهای کاربردی

۱۳۴	فصل پنجم: الگوی کیفیت
۱۳۹	الگوی جدید
۱۴۳	مشتري مداری
۱۴۴	مرحله اول: خوب بودن!
۱۴۷	مرحله دوم: تهیه استانداردهای خدمت رسانی
۱۴۹	مرحله سوم: ارزیابی نظام مند
۱۵۱	بازمهندسی فرایند
۱۵۲	اصول
۱۵۶	فرایند بازمهندسی: اجرا
۱۶۱	نتیجه گیری
۱۶۲	تمرینهای کاربردی
۱۶۳	ضمیمه ۵-۱: بهبود مستمر
۱۶۶	فصل ششم: فناوری اطلاعات
۱۶۸	کاربردهای فناوری اطلاعات
۱۷۳	مباحث راهبردی فناوری اطلاعات
۱۷۳	امنیت
۱۷۶	روش اداره کردن
۱۷۸	قابلیت اعتماد
۱۷۹	دولت الکترونیک
۱۸۲	حمایت کاربران
۱۸۳	سازماندهی کارکردهای فناوری اطلاعات
۱۸۷	بهره‌وری در پروژه‌های فناوری اطلاعات
۱۸۷	خرید پروژه
۱۸۹	مدیریت پروژه: عوامل موفقیت
۱۹۱	نتیجه گیری
۱۹۲	تمرینهای کاربردی
۱۹۳	فصل هفتم: بهره‌وری به کمک کارکنان
۱۹۴	انگیزش
۱۹۶	نیازهای انگیزاننده

۲۰۱	سایر ملاحظات
۲۰۵	قراردادهای روان‌شناختی
۲۰۸	بازخورد، کار گروهی و استراتژیهای دیگر
۲۰۸	بازخورد
۲۱۱	توانمندسازی
۲۱۳	کار گروهی
۲۱۵	چگونگی مواجهه با کارکنان خاص
۲۱۸	نتیجه‌گیری
۲۱۹	تمرینهای کاربردی
۲۲۰	فصل هشتم: استراتژی پاسخگویی؛ ارزیابی عملکرد
۲۲۵	شاخصهای عملکرد
۲۲۵	مدل منطقی
۲۳۰	شاخصهای بیشتر
۲۳۸	اجرا و مسائل بعدی
۲۳۸	اجرای سیستمهای ارزیابی عملکرد
۲۴۰	منابع داده‌ها
۲۵۰	نتیجه‌گیری
۲۵۰	تمرینهای کاربردی
۲۵۲	فصل نهم: بازنگری در سازمان
۲۵۶	شراکتها
۲۵۷	اهداف مشارکت
۲۶۲	مشارکت در عمل
۲۶۶	سازمانهای ویژه منطقه‌ای و مرجع
۲۷۰	خصوصی‌سازی
۲۷۴	تنظیم مجدد
۲۷۵	ادغام اداره‌ها
۲۷۵	تمرکززدایی

صفحه	عنوان
۲۷۷	کوچک سازی
۲۸۱	نتیجه گیری
۲۸۲	تمرینهای کاربردی
۲۸۳	فصل دهم: قدیمی، اما مطلوب
۲۸۴	کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها
۲۸۴	استفاده از داوطلبان؛ کارورزان و مشتریان
۲۸۷	رسیدگی، رسیدگی، رسیدگی
۲۹۰	افزایش درآمدها
۲۹۳	افزایش کارایی
۲۹۴	تجزیه و تحلیل شغل
۲۹۶	تجزیه و تحلیل به کارگیری کارکنان
۲۹۹	تجزیه و تحلیل کارایی
۳۰۳	مدیریت پروژه
۳۱۰	نتیجه گیری
۳۱۱	تمرینهای کاربردی
۳۱۲	مطلب پایانی
۳۱۶	منابع
۳۲۸	نمایه

مقدمه مترجمان

توسعه روزافزون سازمانها در حوزه‌های گوناگون جوامع بشری عملکرد و بهره‌وری را موضوع مطالعه رشته‌های متفاوت قرار داده است. حاصل این مطالعات طی چند دهه گذشته طرح فرضیه‌ها، نظریه‌ها، الگوها و دیدگاههای متعددی است که هر یک به نوعی سعی دارند به منظور بهره‌برداری هر چه بهتر از آن ابعاد گوناگون سازمانها را معرفی کنند. وجه مشترک بسیاری از مطالعات مذکور تمرکز بر عرضه روشها و راهکارها برای بهبود ارتقای عملکرد سازمانهاست. با وجود این، منابع علمی و معتبر چندانی در دسترس نیست که بتوانند پاسخگوی نیاز علاقه‌مندان فارسی‌زبان به موضوع عملکرد و بهره‌وری، به‌ویژه در بخش دولتی و غیر انتفاعی باشند.

«برمن»، که از استادان صاحب‌نام رشته مدیریت دولتی است، با توجه به سالها تلاش و تحقیق در این زمینه، کتاب بهره‌وری و عملکرد در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی را نوشته است. او با تأکید بر نقش و اهمیت مأموریت سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، که بعضاً سازمانهای متعددی را درگیر امور اجرایی می‌کند، بر ضرورت نگارش کتاب حاضر تأکید کرده و با پرداختن به ابعاد نهاد و آشکار عملکرد در بخشهای دولتی و غیرانتفاعی و چالشهای پیش روی مدیران این سازمانها برای بهبود و ارتقای بهره‌وری، درک روشنی از این موضوعات برای خوانندگان فراهم آورده است. از ویژگیهای برجسته این اثر، تحلیل مقایسه‌ای رویکردهای متفاوت عملکرد و بهره‌وری و پیگیری در رسیدن به یک دیدگاه عمومی و منطبق با شرایط سازمانهای امروزی در بخشهای دولتی و غیرانتفاعی، با تأکید بر وجوه مشترک نظریه‌ها و الگوهای پیشین و نوین است.

توجه نویسنده بر بعد عملی و کاربردی کتاب از دیگر نکات گفتنی آن است

به طوری که در هر بخش از کتاب هم‌زمان با طرح مباحث نظری و دیدگاههای علمی، مصادیق واقعی از نحوه کاربرد آنها در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی عرضه و راهکارها نیز با ذکر نمونه‌هایی از این دست معرفی شده‌اند. در واقع، نویسنده کوشیده است با این روش، درک موضوعات پیچیده در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی را تسهیل کند و امکان‌پذیری کاربرد نظریه‌ها را در عمل نشان دهد. ویژگیهای فوق و بسیاری نکات ارزنده این کتاب می‌تواند راهنما و پاسخگوی پرسشهای علاقه‌مندان به موضوعات سازمان و مدیریت در زمینه عملکرد و بهره‌وری، اعم از دانشجویان (به ویژه در مقطع تحصیلات تکمیلی)، مشاوران و پژوهشگران سازمانی و همچنین مدیران اجرایی باشد. ضمناً در موارد ضروری توضیحاتی توسط مترجمان در پاورقی آمده یا برای مطالعه بیشتر خوانندگان، آدرسهای اینترنتی ذکر شده است.

در خاتمه لازم است از استادان گرانقدر جناب آقای دکتر سید مهدی الوانی، جناب آقای دکتر ابوالحسن فقیهی، سرکار خانم دکتر شمس السادات زاهدی، جناب آقای دکتر علی رضاییان و جناب آقای دکتر حمید ضرغام که درسهای فراوان از آنها آموخته‌ایم و همواره مشوق و هدایت‌گر ما در این مسیر بوده‌اند، تشکر و سپاسگزاری کنیم. همچنین از همکاریهای سرکار خانم دکتر مریم ضیایی در تدوین کتاب و مساعدت مسئولان محترم سازمان «سمت» که امکان چاپ و انتشار کتاب را فراهم آوردند و نیز از زحمات ویراستار محترم کتاب سرکار خانم آزیتا ارشادی، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌کنیم.

امید است ترجمه این کتاب گام کوچکی در تأمین نیازهای مخاطبان باشد و مورد پذیرش آنان قرار گیرد. همچنین امیدواریم خوانندگان محترم کتاب به ویژه استادان و صاحب‌نظران گرامی با ابراز دیدگاههای ارزنده خود، در رفع نقایص و نارساییهای این اثر، مشارکتی سازنده داشته باشند.

درباره نویسنده

دکتر «اوان ام. برمن» دارای درجه استادی رشته مدیریت دولتی در دانشگاه ایالتی لویزیانا، عضو انجمن مدیریت دولتی امریکا و مدیر بخش عملکرد و مدیریت عمومی آن است. دکتر برمن همچنین از داوران مجله مروری بر مدیریت و عملکرد دولتی است و تاکنون بیش از یک صد مقاله و هفت عنوان کتاب در موضوعات عملکرد و بهره‌وری نوشته است. آثار دکتر برمن در مجلات پیشگام این رشته منتشر می‌شود و تاکنون جوایزی در زمینه آموزش و بورسیه دریافت کرده است. او قبلاً از تحلیلگران سیاسی بنیاد ملی علم و مشاور آکادمی ملی علوم و کنگره ایالات متحده امریکا بوده است. همچنین هم‌زمان با عضویت در هیئت علمی دانشگاه‌های میامی و فلوریدای مرکزی، با دولتهای محلی این ایالتها همکاری گسترده داشته است. پروفیسور برمن مدرک دکترای خود را از دانشگاه جرج واشینگتن دریافت کرده است.

پیشگفتار

بسیاری از سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، خواه موضوع فعالیتشان رفاهی یا نظامی باشد، خواه توسعه اقتصادی یا بهداشتی، به دنبال یافتن راههای بهتر برای اجرای فعالیتهایشانند. آنها برای کمک به جوامع در مسیر حرکت به سوی آینده با چالشهای جدیدی مواجهاند و در نتیجه تغییرات مهم و مثبتی را ایجاد می کنند که زندگی مشتریان آنها یا شهروندان را تحت تأثیر قرار می دهند. عملکرد بسیاری از سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی به گونه ای است که می تواند معیاری برای دیگر سازمانهایی باشد که فعالیتهای مشابهی انجام می دهند. فهرست دستاوردهای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی و مدیران این سازمانها بسیار طویل و باعث غرور و افتخار است و همواره موارد جدیدتری به این فهرست اضافه می شوند. برنامه های انگیزشی متعددی نظیر جوایز خدمات به امریکا (۲۰۰۵)، این دستاوردها را به صورت مستند نشان می دهند. بسیاری از سازمانها، حتی سازمانهایی که عملکرد بالایی ندارند، به دنبال بهبود وضعیت و افزایش سهم خود در استفاده از شیوه های مؤثر و کارايند. فعالیتهای اجرایی خوبی وجود دارد یا در حال حاضر انجام می شود.

سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی چگونه به نتایج عملکرد سطح بالا دست می یابند؟ از چه فرایندهایی استفاده می کنند؟ سازمانها چگونه می توانند بهبود و ارتقا یابند؟ این کتاب استراتژیها و تاکتیکهایی را تشریح می کند که برای مدیران ارشد، مدیران میانی و سرپرستان کاربرد دارد. این مدیران، در فرایندهای مورد استفاده و خروجیهای سازمان مربوطه و عامل بقای سازمانها نقش مهمی دارند؛ آنان منابع (اقتصادی، سیاسی، حرفه ای و سایر منابع) سازمان و جوامعشان را به کار می گیرند و

به نتایج عملی تبدیل می کنند. هنگامی که یک سازمان دولتی جایزه بهترین خدمت رسانی به مشتریان را دریافت می دارد یا از فناوری اطلاعات به شیوه های خلاقانه استفاده می کند، می توان مطمئن بود که مدیران آن سازمان نقش مهمی ایفا کرده اند. نتایج ضعیف هم متوجه مدیران است. امکان تبدیل رؤیایها یا آرزوها به واقعیت وجود دارد - یا خیر. چگونگی استفاده مدیران از تواناییهای بالقوه کارکنان و سایر منابع، نظیر فناوری اطلاعات، بودجه بندی و اعتماد جامعه، نتایج را تحت تأثیر قرار می دهد. نباید صرفاً به صورت دستوری اعلام شود که حل کدام مشکل در اولویت قرار دارد، بلکه باید تلاشهای واقعی برای حل مشکلات صورت گیرد. فعالیتهای مدیران و کارکنان سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی، بسیاری از انتظارات جامعه را شکل می دهد.

البته همه سازمانها و مدیران به نتایج شایان توجهی دست نمی یابند. آشکارا نمونه هایی از نتایج متوسط و ضعیف نیز پیرامون ما وجود دارد. چالشهای بسیاری برای نیل به عملکرد سطح بالا وجود دارد و از موفقیتها، شکستها و هر چه مربوط به آنهاست، می توان نکات بسیاری آموخت. اگر بهبود حاصل شود آنگاه ما به خوبی چالشهای نیل به عملکرد سطح بالا را درک می کنیم و می توانیم در قبال آنها واکنشهای مقتضی داشته باشیم. کتاب حاضر به این موضوع می پردازد. در واقع، یکی از درسهای عملکرد این است که اگر نتوان بر همه موانع غلبه کرد، می توان موقعیت را بهبود بخشید. بررسی موقعیتها و هدایت کارها به سوی بهتر شدن، فن و هنر فراوانی نیاز دارد. ما به ارزیابیهای واقع گرایانه و اتخاذ استراتژیایی نیازمندیم که احتمال موفقیت آنها بالاست. خوانندگان این کتاب و حتی کسانی که این کتاب آنها را برای ملاحظه فعالیتهای سابق با یک رویکرد جدید به چالش می کشد، امیدوارانه آن را یک راهنمای عملی مفید خواهند یافت.

این متن ویراست دوم کتاب است که به طور کلی تجدید نظر شده است. نسخه قبلی با عنوان بهره وری در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، استراتژیها و فنون در سال ۱۹۹۸ انتشار یافت. در آن زمان، مفهوم استراتژیهای مدیریت کیفیت به طور فزاینده آشکار نشده بود. امروزه همین استراتژیها پایه و اساس مدیریت مدرن را شکل

داده‌اند و استراتژیهای جدید به صورت موازی در راستای آنها قرار می‌گیرند. اکنون چاپ اول کتاب، به روز و پیشرفتهایی در آن حاصل شده است. عنوان کتاب تغییر یافته و واژه عملکرد به آن اضافه شده است. در سالهای اخیر، «عملکرد» جزو واژه‌های پرکاربرد شده است که متداول به کار می‌رود. من با نظر هولزر و لی^۱ (۲۰۰۴) موافق‌ام که معتقدند واژه «بهره‌وری» را اغلب ساده گرفته‌اند و به درستی تفسیر و اجرا نشده است و حتی گاهی آن را مترادف با مفهوم محدود تخمین کارایی و سطح تولید بالا به کار می‌برند. اگرچه مفهوم اخیر مهم است، اما برای ماهیت بسیاری از اهداف خدمات عمومی بسیار محدود به نظر می‌رسد. عملکرد، به معنای نیل به اهداف نهایی و اثربخش بودن، کانون توجه سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی است.

البته بسیاری از نقاط قوت چاپ قبلی در جای خود محفوظ مانده است. این کتاب بر عرف دیرینه و رایج استراتژیهای مدیریت، بر تضمین تغییر و عملکرد تأکید دارد. بهبود عملکرد به کندی صورت می‌گیرد، اما یقیناً توسعه مرزهای دانش و فعالیتهایی را به دنبال دارد که در سراسر جامعه منتشر می‌شوند. این کتاب علاوه بر اینکه در استراتژیها و مسائل جدید کنکاش می‌کند، استراتژیهای قدیمی‌تر را نیز بررسی می‌کند که همچون اساس و شالوده استراتژیهای مدیریت سابق، اما مطلوب، پیشرفت کرده‌اند. به علاوه در این چاپ، ضمن حفظ حجم نوشتاری قابل قبولی که بر گردآوری مطالب مفید تمرکز دارد، با حفظ توازن، استراتژیهای عملی همراه با اصول و مباحث نظری و تحقیقات جدید تجربی در مورد تلاشهای مدیریت عملکرد در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی عرضه شده است. اینها ویژگیهای بارز این کتاب به شمار می‌روند.

ممکن است برای بعضی از خوانندگان این پرسش مطرح شود که آیا نوشتن کتابی مجزا در زمینه مدیریت عملکرد در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی واقعاً ضرورت دارد؟ در حالی که، برای بعضی دیگر ممکن است این پرسش مطرح شود

که آیا ترکیب سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی در یک کتاب، موجب کلی گویی نمی شود؟ در پاسخ به پرسش اول باید گفت که سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی مأموریت‌های مهمی دارند. مأموریت‌هایی که از طریق آن فعالیت‌هایی انجام می شود که لزوم نگاهی دیگر به عملکرد در این سازمانها را توجیه می کند. استراتژی‌هایی که برای نیل به اهداف این سازمانها به کار گرفته می شوند تا حدودی بی نظیرند. برای مثال، تصور کنید متوسط هزینه‌های مأموریت یک سفینه فضایی در حدود ۲ میلیارد دلار باشد و در اجرای آن سازمانهای متعددی در زمینه‌های تحقیقاتی، زیرساختی، تعمیراتی، آموزشی و کنترل پرواز به فعالیت مشغول‌اند. اجرای چنین مأموریتی مستلزم مشارکت ذی‌نفعان فراوان و گاهی نیز توأم با فشارهای سیاسی است. هیچ رویکرد مدیریتی برای اداره چنین برنامه‌هایی در دسترس نیست. استراتژیها باید با زمینه اجرایی‌شان تطابق داشته باشند. درحالی که استراتژیهای انطباقی در ابتدا برای اهداف تجاری گسترش می یابند و بدیهی است که ملاحظات دقیقی صورت گیرد. برای مثال، کنترل موجودی برای شرکت بوئینگ^۱ یک مسئله حیاتی تلقی می شود، اما شاید این موضوع برای بسیاری از سازمانهای خدماتی چنین اهمیتی نداشته باشد. سود گرفتن از نظر بیشتر سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی هدف مشروعی نیست. ماهیت فعالیتها و اهداف خدمات به گونه‌ای است که مستلزم تمرکز جداگانه بر عملکرد و استراتژیهای بهبود عملکرد در این نوع سازمانهاست.

موضوع مورد بحث ما در اینجا مربوط به برنامه‌های سیاست و اداره امور عمومی است. برای مثال، امروزه از مدیران انتظار می رود تا درباره برنامه‌ریزی راهبردی، توانمندسازی و مهندسی مجدد فرایند، دانش لازم را داشته باشند و آن را در عمل به کار گیرند. تحلیلگران برای نیل به موفقیت باید درباره این موضوعات و نیز مالکیت، خصوصی سازی و مواردی نظیر این، معلومات کسب کنند. اگرچه استانداردهای معتبر مؤسسه ملی آموزشهای امور اداری و عمومی، صریحاً به ابزارهای مدرن مدیریت اشاره‌ای نکرده است، اما بسیاری از دانشکده‌ها و دپارتمانها

این نیاز را تشخیص داده‌اند و خواهان نیل به آن‌اند. واضح است که افراد تحصیل کرده علاوه بر تفکر انتقادی، باید درک روشنی از ابزارهای مدرن و مرسوم در تجارت داشته باشند.

در رابطه با پرسش دوم درباره ترکیب دو بخش دولتی و غیرانتفاعی در قالب یک مطالعه واحد، معتقدیم خدمت عمومی بیشتر براساس وظیفه‌ای که فرد انجام می‌دهد تعریف می‌شود؛ یعنی آیا فعالیت او به پیشبرد اهداف عمومی کمک می‌کند یا خیر. در این تعریف اشتغال فرد در بخش دولتی یا خصوصی مد نظر نیست. بخش دولتی برای نیل به اهدافش به‌طور فزاینده‌ای از خصوصی‌سازی و برنامه‌های مشارکت استفاده می‌کند و امروزه بیشتر فعالیتهای اصلی در بخش خصوصی انجام می‌شود. بسیاری از سازمانهای غیرانتفاعی به دنبال عرضه منحصربه‌فرد خدمات عمومی‌اند. همچنین بسیاری از مؤسسات خصوصی به دنبال انعقاد قرارداد با بخش دولتی برای عرضه خدمات عمومی‌اند. همچنین بعضی فعالیتها از طریق بخشهای ویژه دولتی اجرا می‌شوند - یعنی مؤسسه‌ای که بر هدفی واحد تمرکز می‌کنند و برای فعالیت به شکل یک کسب و کار تجاری طراحی شده‌اند، نظیر فعالیتهای مربوط به ساخت جاده و فرودگاه. بسیاری از مدیران خدمات عمومی و دانشجویان دوره‌های کارشناسی ارشد اداره امور عمومی، مسیرهایی را دنبال می‌کنند که آنها را به هر دو بخش دولتی و خصوصی رهنمون می‌سازد. بدون توجه به اینکه خدمات عمومی در چه مکانی و در کدام بخش عرضه می‌شوند، مدیران باید با استراتژیها و رویکردهای اداره اثربخش برنامه‌های خدمات عمومی آشنا شوند. این کتاب برای کسانی تألیف شده است که هدف آنها تدارک خدمات عمومی اثربخش از طریق سازمانهای دولتی یا غیرانتفاعی است.

در پایان باید از عده کثیری تشکر کنم ... همچنین از دانشجویانم برای تأمین بازخورد در کلاسهای مرتبط با این مباحث، سپاسگزاری می‌کنم. این کتاب حاصل مشارکت همه آنهاست.