مجله اقتصادی
شماره‌های ۵ و ٦، مرداد و شهریور ۱۳۹۲، صفحات ۱۱۰-۹۳

تجربه دولت استرالیا در خصوص ارزیابی عملکرد نظام مالی دولت (قسمت دوم)

کیت مک‌کین
ترجمه: محسن کلانتری‌بنگر
کارشناس‌ارشد اقتصاد
kalantari45@gmail.com

افشین جنانی
کارشناس‌ارشد اقتصاد
afsmoj@gmail.com

سعید تقی‌ملایی
دانشجوی دکترای اقتصاد دانشگاه تهران
saeed.gmolaee@yahoo.com

۴. دوره سوم (۲۰۱۱-۲۰۰۷)

۴-۱. پیش‌زمینه

در نوامبر ۲۰۰۷ یک دولت کارگری انتخاب و کوین رود نخست وزیر شد. وی یک مقام رسمی بازنشسته در دولت کوئینزلند بود و اعتقاد داشت که تصمیم‌های سیاستی می‌بایست مبتنی بر شواهد و مدارک باشد. او وعده داده بود که سیاست‌های دولت گذشته را تغییر می‌دهد، اما در بخش خصوصی تغییرات کمتری اعمال می‌نماید. در ۸ ماه نخست، ۱۴۰ بررسی در موضوعات مختلف، از تحصیلات عالی تا نوآوری سیاستی، انجام شد. دلیل انتخاب موضوعات مورد بررسی مشخص نیست، اما به‌نظر می‌رسد که این امر ناشی از نیاز دولت جدید- به‌ویژه برای دولتی که تقریباً ۱۲ سال از قدرت دور بوده است- به شفاف نمودن تعدادی از موضوعات سیاستی و انتخاب‌ها، گردآوری شواهد موجود و جلب مباحثات عمومی درباره آنها بوده است.

---

۱. این مقاله برگرفته ازمنبع ذیل می باشد.:

Keith Mackay (2011), "The Australian Governments Performance Framework", Independent Evaluation Group (IEG) World Bank, No. 25, Aprill.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

کادر ۶. حسابرسی عملکرد دفتر حسابرسی ملی

مشتری نخست دفتر حسابرسی ملی، مجلس است. دفتر حسابرسی ملی به مجلس ارزیابی مستقلی از مدیریت عمومی در بخش‌های منتخب ارائه می‌دهد و از طریق ارائه گزارش مالی از بخش عمومی، در خصوص مدیریت و پاسخگویی آنها، ایجاد اطمینان می‌کند. همچنین، دفتر حسابرسی ملی به بررسی کارکرد مقامات عالی دولتی و نهادهای عمومی می‌پردازد.

با حدود ۳۶۰ کارمند و ۸۷ میلیون دلار بودجه (در سال ۲۰۱۱-۲۰۱۰)، دفتر حسابرسی ملی به حسابرسی عملکرد و حسابرسی مالی (نوعی ارزیابی است که حدود $\frac{۱}{۳}$ منابع دفتر حسابرسی ملی را به خود اختصاص می‌دهد)، می‌پردازد (مک فی، ۲۰۰۸).

در هر سال حدود ۶۰-۵۰ مورد حسابرسی عملکرد انجام می‌شود. دفتر حسابرسی ملی در این حسابرسی‌ها نقش بازپرسی ندارد، این دفتر درپی شیوه‌ای جهت ارتقا بخشیدن مدیریت بخش عمومی از طریق معرفی نحوه درست عمل‌کردن و ارائه توصیه‌هایی به‌منظور افزایش کارایی و اثربخشی برنامه‌های دولت است. حدود ۹۰ درصد از توصیه‌های حسابرسی عملکرد این دفتر، مورد پذیرش وزارتخانه‌های اجرایی است و مابقی معمولاً به‌صورت جزئی پذیرفته می‌شود. حسابرسی عملکرد در دامنه‌ای وسیع و در سرفصل‌هایی مانند زیر متمرکز بوده است:

- کمک "سازمان‌های کمک‌های استرالیا" به آموزش متوسطه
- اجرای سیاست‌های جدید مدیریت پلیس فدرال استرالیا
- مدیریت املاک استیجاری خارج از کشور
- اداره مالیات ماشین‌های لوکس
- ارائه خدمات توان‌بخشی به از کارافتادگان
- تنظیم مقررات دارویی و اشتغال در خدمات دولتی

برای اطلاعات بیشتر، سایت www.anao.gov.au را ببینند.

٤-۲. چرخش سیاستی و تصمیم‌گیری دولت

یکی از مشخصه‌های این دوره، تمایل رو به رشد مقامات رسمی به گفتگو در خصوص بدتر شدن خدمات بخش عمومی از نیمه دهه ۱۹۹۰ و همچنین تصمیم‌گیری دولت بدون توجه به شواهد و مدارک می باشد. بسیاری از این انتقادات مربوط به مشکلاتی بود که از دوره هوارد به بعد انباشته شده بود. دولت رود تلاش نمود تا مشکلات گوناگون مربوط به بخش عمومی در رابطه با

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

چارچوب عملکردی که تعریف شده بود، را معرفی نماید. همچنین ملاحظه فزاینده‌ای درخصوص شیوه تصمیم‌گیری دولت رود، وجود داشت و اعتقاد بر این بود که تصمیم‌گیری به جای آنکه در دست کابینه باشد و فرایندهای سیاستگذاری خدمات بخش عمومی بر پایه تحلیل‌های سیاستی، توصیه‌ها و مشورت‌ها باشد، در دست او و تعدادی از مشاوران نزدیک او می‌باشد. این نگرانی‌ها با تغییر کوین رود با یک عضو از حزب کارگر مجلس بنام جولیا گیلارد در ژوئن ۲۰۱۰، به اوج خود رسید.

کیفیت تصمیم‌گیری دولت، به‌طور تلویحی و تصریحی مورد انتقاد قرار گرفته است (دفتر حسابرسی ملی، ۲۰۱۰ و بنکز، ۲۰۰۹b). انتقادی‌ترین سرمایه‌گذاری دولت در سال‌های اخیر، تصمیم به ایجاد یک باند پهن شبکه ملی فیبرنوری است که اینترنت پر سرعت را به خانه هر استرالیایی می‌برد. در ابتدا دولت کل هزینه این‌کار را بالغ بر ۴۳ میلیارد دلار یا ۳/۵ درصد GDP برآورد کرده بود. یک تحلیل هزینه فایده از این‌کار توسط اقتصاددانان مسئول نشان داد که، به ارزش فعلی، هزینه‌ها بین ۱۴ تا ۲۰ میلیارد دلار بیشتر از منافع آن است (ارگاس و روبوسون، ۲۰۰۹). علیرغم توصیه‌های مکرر کمیسیون بهره وری، سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه، شورای تجاری استرالیا و بانک مرکزی استرالیا (استاچبری، ۲۰۱۰) مبنی بر آنکه این سرمایه‌گذاری می‌بایست مورد تحلیل هزینه- فایده دقیق‌تری قرار گیرد، دولت اصرار داشت که تحلیل هزینه- فایده هدر دادن وقت و زمان است (استفان کورنی، ۲۰۱۰).

رئیس کمیسیون بهره‌وری از عدم استفاده از شواهد و مدارک در سیاست صنعتی‌اش انتقاد کرده است (بنکز، a۲۰۰۹). دغدغه بنکز بر ترتیبات ساختاری که تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را حمایت می‌کند و اینکه فقدان این ترتیبات سیاستگذاری را محدود می‌نماید، متمرکز بود. او این ترتیبات ساختاری را شامل داده‌های مناسب، زمان کافی جهت مستند سازی، متدلوژی تحلیلی مناسب، بررسی دقیق مدارک، کارکنان خبره و توانا در بخش عمومی، استقلال و فضای پذیرای سیاستگذاری می‌داند (بنکز، a ۲۰۰۹). به عقیده او آخرین مورد، اساسی است. اما به نظر وی در تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و مدارک به این ترتیبات، توجه کمتری می‌شود. در ادامه خواهیم دید که دولت جهت چاره‌اندیشی و برطرف نمودن این ضعف‌ها، اقدامات متعددی را پیگیری نموده است.

۴-۳. تغییرات در مدیریت بخش عمومی

دولت طی ۴ سال ۷۰ میلیون دلار جهت تقویت توانایی سیاستگذاری ۳ اداره مرکزی -هیأت وزیران و کابینه، خزانه‌داری و وزارت مالیه- تخصیص داد. دولت برای اصلاحات در مدیریت بخش عمومی، طرح اولیه (شروع بازی) مفصلی را پذیرفت (۲۰۱۰، AGRAGA). هدف این اصلاحات،

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

رفع مشکلاتی بود که در طول دوره دولت هوارد در خلال سال‌های (۲۰۰۷-۱۹۹۶) ایجاد شده بود. اکنون تمام وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها جهت تقویت توانایی سیاستگذاری و انجام تحقیقات و ارزیابی‌های بیشتر، تشویق می‌شدند. به منظور کمک به تحقق این اهداف، کمیسیون بخش عمومی استرالیا آموزش‌هایی در حوزه‌های سیاستگذاری استراتژیک، تحلیل‌های سیاستی، بکارگیری و مقررات‌گذاری را از طریق منابعی مانند دانشگاه ملی در دسترس آنها قرار می‌داد. همچنین، دولت عقب ماندگی استرالیا در سنجش سیستماتیک عملکرد وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها در حوزه‌هایی مانند استراتژی توسعه، ارائه برنامه‌ها و فعالیت‌های تشکیلاتی نسبت به سایر کشورها را پذیرفته بود. بر این اساس هر وزارتخانه و سازمان، حداقل هر ۵ سال یکبار باید بررسی می‌شد. این بررسی‌ها توسط یک مقام ارشد بیرونی هدایت می‌شد و تیم بررسی متشکل از افرادی از وزارت مالیه، هیأت وزیران، کمیسیون خدمات عمومی، خود وزارتخانه و سایر وزارتخانه‌های ذیربط بود.

همچنین، بررسی‌های فوق به تعیین راه‌های ارتقای عملکرد سازمان‌ها و توسعه معیارهای عملکردی کمک می‌نمود. سازمان‌ها این بررسی‌ها را براساس اصول مدیریت ریسک انتخاب می‌نمایند. به‌هرحال حداقل در ابتدا بررسی‌ها منتشر نمی‌شدند.

۴-۳-۱. چارچوب گزارش‌دهی بر اساس نتایج و برنامه‌ها

لیندسی تانر که در سال ۲۰۰۷ به‌عنوان وزیر مالیه از حزب کارگر انتخاب شد به فقدان کیفیت و شفافیت اسناد بودجه شدیداً انتقاد کرد. او جهت بهبود شفافیت بودجه، بهبود مدیریت مالی و ترغیب دولت به حکمرانی خوب، به شفاف نمودن فعالیت‌ها اقدام نمود (تانر، ۲۰۰۸). در سال ۲۰۰۹ این کار منجر به جایگزینی چارچوب نتایج و خروجی‌ها با چارچوب جدید ارائه گزارش بر اساس نتایج و برنامه‌ها گردید و معیارهای نتایج را در جهت ذکر خصوصیات بیشتر و ملموس‌نمودن آنها بهبود بخشید. وزارت مالیه در انجام این کار از طریق توافق با ساختار نتایج/برنامه وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، برای آنها نقش مشورتی و توصیه‌ای داشت. تشخیص داده شده بود که تغییرات گزارشات مربوط به نتایج، در سری زمانی از شاخص‌های عملکردی، شکستی ایجاد کرده است که این امر انجام مقایسه با سال‌های قبل را بسیار دشوار می‌نمود. بنابراین سند بودجه (۲۰۱۰-۲۰۰۹) بر اساس حرکت متقاطعی بین اطلاعات چارچوب نتایج خروجی‌ها و چارچوب نتایج/ برنامه‌ها ارائه شد. از سال ۲۰۱۰ به بعد در گزارش‌های سالیانه، اهداف و مقایسه آنها با عملکرد واقعی بهتر شد. اهداف برای سال بودجه و ۳ سال بعد تعیین می‌شد. وزارت مالیه گزارش مقایسه عملکردها و اهداف را برای عموم

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

منتشر می‌کرد. همچنین برای برنامه‌ای بودجه اختصاص داده شد و دفتر حسابرسی ملی، حسابرسی عملکردی ارائه گزارش بر اساس چارچوب جدید را اجرا نمود.

۴-۴. نظارت و ارزیابی دولت

۴-۴-۱. ارئه گزارش عملکرد از ارائه خدمات دولت

وجود گزارش‌های سالیانه درخصوص ارائه خدمات دولتی، خصیصه بارز نظارت بر عملکرد و ارائه گزارش در استرالیا است. این کار در رابطه با بخش‌هایی مانند: بیمارستان‌ها، مراقبت‌های بهداشتی اولیه، مدارس و آموزش‌های حرفه‌ای، پلیس، مدیریت دادگاه و امور زندان‌ها و سرویس‌های عمومی نظیر خانه‌های عمومی و کمک به سالمندان انجام می‌شود (Scrgsp, 2010). کل مخارج این خدمات ۱۳۶ میلیارد دلار یا ۱۳/۱ درصد GDP بوده و اکثر آنها توسط دولت‌های ایالاتی و منطقه‌ای ارائه شده است. گزارش‌ها مشتمل بر ۱۶۰۰ صفحه است و حدود ۹۳۰ شاخص عملکرد را در بر می‌گیرد. شاخص‌ها مربوط به تمام زنجیره نتایج هر خدمت و به‌ویژه مخارج، کارمندان و خروجی‌ها (شامل کارایی، اثربخشی، عدالت) و نتایج/تأثیرات می‌باشد. حداقل به همان مقدار که اطلاعات عملکرد اهمیت دارد بحث درخصوص دلیل وجود اختلاف عملکرد بین حوزه‌های متفاوت مهم است. این بحث به اختلافات مستدل که به توضیح وجود اختلاف در عملکرد (موضوعاتی مانند اندازه جمعیت، امکان ارائه خدمات از راه دور) یاری می‌نماید، مربوط می‌شود.

مطالعه‌ای ازصاحبان منافع، مفید بودن گزارش‌ها را نشان می‌دهد (کمیسیون بهره‌وری، ۲۰۰۷). به‌طوری‌که حدود ۸۰ درصد پاسخگویان از گزارش‌ها راضی بوده‌اند. موارد اصلی استفاده از نتایج، مدیران و وزرا (۶۹ درصد)، به‌عنوان ابزار تحقیق (۶۸ درصد)، وسیله ارزیابی عملکرد (۵۸ درصد) و وسیله بهبود سیاست‌ها (۴۳ درصد) بوده است. گزارش‌ها مورد استفاده مجلس و دفاتر حسابرسی ایالتی قرار می‌گرفت. به‌هرحال مطالعات نشان می‌دهد بهبود قابلیت مقایسه داده‌ها، بهبود کیفیت و پوشش زمانی داده‌ها حوزه‌هایی هستند که نیازمند توسعه و بهتر شدن می‌باشند. گزارش‌ها براساس داده‌های فراهم شده توسط حوزه‌های مختلف (دولت فدرال، ۶ دولت ایالتی و ۲ دولت منطقه‌ای) ارائه می‌شدند. با آنکه درجهت بالا بردن کیفیت این داده‌ها تلاش می‌شود (مک لینتوک، ۲۰۱۰)، اما به‌نظر می‌رسد این داده‌ها ضعف اصلی این گزارش‌ها هستند. برای مثال وزیر بهداشت ولز شمالی جدید، داده‌های دولت در خصوص عملکرد بیمارستان‌ها که عملکرد بخشی این بیمارستان‌ها را بسیار ضعیف نشان داده است را رد می‌نماید (استیکتی، ۲۰۰۸). یک حسابرس بازنشسته ایالت ولز شمالی می‌گوید که دولت‌های ولز و ویکتوریا داده‌های عملکرد بیمارستان‌هایشان را تحریف

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

کرده‌اند (هریس، ۲۰۰۹). همچنین، در یک اقدام ابتکاری ملی که در اوایل سال ۲۰۱۰ آغاز گردیده و مورد حمایت دولت قرار گرفته است، کارت‌های گزارش عملکرد حدود ۱۰۰۰۰ مدرسه ابتدایی و دبیرستان استرالیایی ارائه می‌شود. وب سایت (www.myschool.edu.au) اطلاعات مستدلی درخصوص خروجی‌های هر مدرسه مانند میانگین نتایج آزمون خواندن، نوشتن، زبان (گرامر، بیان و ...) ارائه می‌نماید. همچنین به بررسی مقایسه‌ای نتایج بیش از ۶۰ مدرسه می‌پردازد. این سیاست جهت ایجاد و بالا بردن شفافیت و پاسخگویی عملکرد مدارس بوجود آمده است. دولت در اواخر سال ۲۰۱۰ وب سایت مشابهی را برای بیمارستان‌ها ایجاد نمود.

۴-۴-۲. بازنگری در استراتژی ارزیابی توسط وزارت مالیه

اخیراً وزیر مالیه به دولت گفته است: کیفیت نظارت بر عملکرد و ارزیابی اطلاعات در بین بنگاه‌ها و سیاست‌ها/برنامه‌ها متفاوت است. درحالی‌که تعداد زیادی از برنامه‌ها (به‌ویژه برخی برنامه‌های عظیم) ارزیابی خوب دارند، اما به‌طور متوسط کیفیت ارزیابی‌ها پایین است. حتی اگر کیفیت ارزیابی و بررسی‌ها خوب باشد، این اطلاعات به‌ویژه در موضوعات بین مجموعه‌ای برای تصمیم‌گیری دولت مناسب نیستند (وزارت مالیه، ۲۰۱۰). به‌عبارت دیگر ارزیابی‌ها به‌منظور سیاستگذاری داخلی و مدیریت مجموعه انجام می‌شد، همچنین -در مواردی که نتایج ارزیابی مطلوب بودند- به وزیر برای ارائه پیشنهادهای سیاستی جدید کمک می‌نمود، اما ارزیابی به تصمیم‌گیری و پاسخگویی کل دولت کمکی نمی‌کرد. الزامات اساسی عمدتاً بر نظارت متمرکز بود، اما تعداد زیادی از پیشنهادات وزارت مالیه که دوباره نقش رهبری یافته بود، توجه بیشتر به ارزیابی را توصیه می‌کرد.

در سال ۲۰۱۰ وزیر مالیه دولت جدید انتخابی توصیه نمود که فرایند ارزیابی و بررسی‌ها نیاز به بازنگری دارد (وزارت مالیه، ۲۰۱۰). او به دامنه‌ای از ارزیابی‌ها و بررسی‌ها که توسط نهادهای گوناگون در دولت -شامل بررسی‌های استراتژیک خود وزارت مالیه، بررسی‌های کمیسیون بهره‌وری، حسابرسی عملکرد دفتر حساب‌های ملی، استفساریه‌های مجلس و غیره- انجام می‌شود، اشاره کرده است (تیون، ۲۰۱۰). اما این ارزیابی‌ها عمومیت نداشته و مقطعی بوده‌اند. حتی وزارت مالیه کیفیت بررسی‌های استراتژیک خودش را به دلیل بی‌رغبتی برخی وزارتخانه‌ها و عدم مشارکت آنها در ارائه به موقع اطلاعات مناسب نمی‌دانست. به‌علاوه وزرا تمایلی به در دسترس گذاشتن - برای عموم یا وزارت مالیه- نتایج ارزیابی نداشتند و بنابراین وزارت مالیه نمی‌توانست از این یافته‌ها به‌منظور ارائه توصیه‌های سیاستی استفاده نماید. وزیر مالیه معتقد است که نتیجه این امر آن است که

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

ممکن است وزارت مالیه برای انتخاب‌های پس‌اندازی جهت کاهش هزینه‌های اجرایی برنامه‌ها، مغایر با نتایج ارزیابی عمل کند.

در این شرایط وزیر مالیه اعلام نمود که "بخش عمومی پاسخگوی کلی نظارت، ارزیابی و بررسی‌های دولت است" (تیون، ۲۰۱۰) و به نخست وزیر جدید "تبیین چارچوبی قوی برای ارزیابی و مدیریت اطلاعات عملکرد جهت کمک به استراتژی‌های مالی و بهبود بخشیدن به ارائه خدمات"، را توصیه نمود (وزارت مالیه، ۲۰۱۰). وزارت مالیه در جستجوی گزینه‌های مختلفی برای چنین چارچوبی است. یک مدل که برای وزارت مالیه جذاب است شیوه کانادایی است که در آن تمام برنامه‌های دولت در یک چرخه ۴ساله به‌منظور تعیین کارایی، اثربخشی و همسو بودن با اولویت کلی برنامه‌های دولت ارزیابی می‌شوند. او اشاره می‌کند که اجزای جدید طرح وزارت مالیه شامل موارد زیر است:

- اصلاح فعالیت‌های ارزیابی و بررسی‌ها از طریق

• ایجاد انگیزه مثبت در وزارتخانه‌ها برای اجرای قوی و شفاف ارزیابی‌ها (اشتراک گذاشتن برنامه‌های پس‌اندازی)

• تمرکز بیشتر در ارزیابی‌ها از طریق نظارت وزارت مالیه بر ارزیابی وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها جهت بالا بردن کیفیت ارزیابی‌ها

• اشراف دولت بر ارزیابی و اطلاعات عملکرد جهت ایجاد شفافیت در چارچوب حاکمیت دولت

- ارتقای فرایندهای اجرای بررسی‌های استراتژیک، برای مثال از طریق ارائه برنامه‌های جامع‌تر جهت انجام بررسی‌ها و تفویض اختیار بیشتر به بررسی‌کننده‌ها مانند تضمین شرایط بررسی‌ها توسط کابینه (وزارت مالیه، ۲۰۱۰).

وزیر مالیه شدیداً علاقه داشت تا از مشکلات استراتژی ارزیابی که در دوره (۱۹۹۷-۱۹۸۷)مشاهده شده بود، شامل الزام برای اجرای طرح‌های ارزیابی هر مجموعه و ارزیابی تمام برنامه‌ها در ادوار ۳ تا ۵ ساله که بسیار دشوار است و منابع قابل توجهی به خود اختصاص می‌دهد (برای مجموعه‌ها و تحلیلگران سیاستی وزارت مالیه) و همچنین مهارت‌های ارزیابی که در داخل و خارج از بخش عمومی کافی نبودند، اجتناب نماید. مهم‌ترین چالش‌هایی که او با آن مواجه بود عبارت بودند از:

- مقتضیات اطلاعات عملکرد و ارزیابی به منظور اطلاع‌رسانی به بخش عمومی و مباحثات تصمیم‌گیری دولت را چگونه ایجاد کنیم؟

- مهارت‌های کافی برای ارزیابی برنامه‌های دولت را چگونه ایجاد کنیم؟

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

- این تفکر را که ارزیابی فرصتی برای بهبود بخشیدن به عملکرد برنامه‌های دولتی است را با تفکر ارزیابی تهدید کشف اشتباه برای وزارتخانه‌های اجرایی و کارکنان بخش عمومی چطور جایگزین کنیم؟

- چگونه برای وزیرانی که نسبت به انجام ارزیابی‌های با کیفیت‌تر بی میل هستند انگیزه ایجاد کنیم و توجه آنها را نسبت به مشارکت وزارت مالیه در ارزیابی‌ها جلب کنیم؟

- چطور یک استراتژی ارزیابی برای وزارتخانه‌ها تعیین کنیم که متضمن انجام ارزیابی برنامه‌های دولت، در زمان مناسب و با دقت بالا و در موضوعات مناسبی باشد؟

- چطور تحلیلگران بودجه وزارت مالیه را با ارزیابی وزارتخانه‌ها آشناتر کنیم و آنها بدانند که ارزیابی هسته اصلی کارشان است؟

آخرین مطلب اینست که تأکید بیشتر در خصوص بودجه‌ریزی عملکردی در استرالیا نه‌تنها نیازمند نتایج بیشتر و بهتر ارزیابی است بلکه نیازمند بازنگری در فرایند تصمیم‌گیری سیاستی می‌باشد که در این خصوص در زیر بحث شده است.

۵. درس‌هایی از تجربه استرالیا

سیستم ارزیابی استرالیا به مدت یک دهه –(۱۹۹۷-۱۹۸۷)- طول کشید. در این مدت استرالیا به یک الگوی "تصمیم‌گیری بر مبنای شواهد" و "بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد" تبدیل شد. تا اواسط ۱۹۹۰، یافته‌های ارزیابی‌ها تأثیر قابل توجهی روی محتوای مشورت‌های سیاستی وزارتخانه‌ها و تصمیمات بودجه‌ای دولت داشت. وزرا اغلب اوقات ارزش زیادی برای ارزیابی قائل بودند. این ارزیابی‌ها آنها را از ماهیت تصمیم‌سازی خود بهتر آگاه می‌کرد. یافته‌های ارزیابی‌ها در داخل وزارتخانه‌های اجرایی نیز به منظور تقویت مدیریت مورد استفاده قرار می‌گرفت. تلاش زیادی برای دستیابی به چنین موقعیتی لازم است. چنین امری مستلزم اصلاح مداوم استراتژی ارزیابی است که خود نیازمند آزمون و خطاست. این کار مستلزم نظارت مداوم و بررسی و تطبیق با خود استراتژی ارزیابی است. عوامل متعددی در موفقیت استراتژی ارزیابی نقش داشتند و اهمیت این عوامل نیز شدیداً تحت‌تأثیر تغییراتی بوده که در دوره قبل از هوارد در سال‌های (۲۰۰۷-۱۹۹۶) اتفاق افتاده بود. حمایت از اصلاحات در بالاترین سطوح وزارت مالیه و وزرای اصلاح‌طلب در دولت‌های هاوک/کیتینگ (۱۹۹۶-۱۹۸۳) عوامل کلیدی موفقیت بودند. در همین ارتباط می‌بایست به نقش اساسی وزارت مالیه اشاره نمود. این وزارتخانه به عنوان اداره مرکزی بودجه‌ریزی، نقش قوی و مؤثری ایفا نمود و معمار و اجراکننده اصلی استراتژی ارزیابی به حساب می‌آمد. استفاده و حمایت از ارزیابی مستلزم تحول اساسی در پرسنل و

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

مهارت‌های پرسنلی بود. اگر وزارت مالیه یک اداره بودجه‌ریزی سنتی باقی می‌ماند یا شیوه‌ای منفعلانه برای اجرای ارزیابی‌ها به‌کار می‌گرفت، خود مانعی در مسیر فعالیت‌های یک دولت عملگرا به‌شمار می‌رفت.

زمانی‌که مقامات ارشد موافقت وزرای کلیدی را گرفتند ایجاد سیستم ارزیابی در سال ۱۹۸۷ و هدایت و اصلاح آن در سال‌های بعد از آن کار نسبتاً آسانی بود. این انعطاف‌پذیری نتیجه سیستم وست مینستر در استرالیا بود که در نتیجه آن به مبنای قانونی برای الزامات اساسی سیستم ارزیابی نیاز نبود. عدم مزیت آن نیز در مقایسه با کشورهایی که سیستم دولتی ناپلئونی دارند این است که چنین تصمیماتی به راحتی با تغییر دولت‌ها می‌توانند لغو شوند.

استراتژی ارزیابی کاملاً بی‌نقص نبود. حتی بعد از یک دهه از اجرای این سیستم، بیش از $\frac{۱}{۳}$ ارزیابی‌ها از یک یا چند ضعف متدولوژیکی رنج می‌بردند که قابلیت اتکا و ارزش آنها را کم می‌کرد. همچنین در داخل بدنه بخش عمومی، مهارت‌های کافی ارزیابی وجود نداشت (اکثر وزارتخانه‌های اجرایی به ادارات برنامه‌ریزی برای اجرای ارزیابی‌های خود متکی بودند و تعدادی نیز فاقد مهارت‌های ارزیابی بودند و به همین دلیل برای این حجم کاری ناخواسته و اضافی مشکل داشتند). این فشار ممکن بود هنگامی که دولت در سال ۱۹۹۶ تغییر می‌کند موجب عقب نشینی وزارتخانه‌های اجرایی در مقابل مقررات دست‌وپا گیر ارزیابی شود. برخی از وزارتخانه‌های اجرایی مسائل مربوط به مجهز نبودن ادارات برنامه‌ریزی خود را با تشکیل واحدهای تخصصی و بزرگ حل کردند. باید اشاره نمود که این وزارتخانه‌ها بودند که جزایر تجربه ارزشیابی خوب را تشکیل دادند و بعد از لغو استراتژی ارزیابی همچنان به این کار ادامه دادند. حداقل، در این وزارتخانه‌ها فرهنگ ارزیابی باقی ماند. الزام به ایجاد چنین واحدهایی در هر وزارتخانه اجرایی به منظور تسلط بیشتر وزارت مالیه به جهت ساماندهی مشکلات مربوط به کیفیت ارزیابی‌ها ممکن است مطلوب باشد. این واحدها می‌توانند ارزیابی‌های مهم و قابل توجه را انجام دهند و یا موجب تقویت و تضمین کیفیت در ادارات برنامه‌ریزی خود شوند. با این حال در حال حاضر الزام به چنین شرایطی بیش از حد مداخله‌گرانه قلمداد می‌شود.

هنگامی که استراتژی ارزیابی در سال ۱۹۸۷ ایجاد شد، برنامه‌هایی با عملکرد ضعیف وجود داشت که ارزیابی‌های انجام شده، ضعف کارامدی، اثر بخشی و نامناسب بودن آنها را آشکار کرد. این امر موجب گردید تا برنامه‌های دارای عملکرد ضعیف بهبود یابند (به ویژه، اگر جزء اولویت‌های مهم دولت بودند) و یا به‌طور کلی حذف شوند. با وجود این در زمان لغو استراتژی در سال ۱۹۹۷ با آنکه اکثر برنامه‌ها بیش از یک بار مورد ارزیابی قرار گرفته بودند، اما احتمال می‌رود بازده نهایی

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

ارزیابی در طول زمان به‌طور قابل توجهی کاهش یافته باشد. در حال حاضر اطلاعاتی درخصوص تغییر بازدهی ارزیابی‌ها وجود ندارد و بنابراین، این احتمال قابل بررسی نبوده و هیچگاه این موضوع علت لغو و برچیده شدن ارزیابی عنوان نشده است. برچیده شدن استراتژی ارزیابی در سال ۱۹۹۷ موجب آشکار شدن خطراتی که در مقابل سیستم دولتی ایجاد شده بود، گردید. یکی از این خطرات این بود که تغییر در دولت می‌تواند به تغییرات مبنایی در مدیریت بخش عمومی منجر شود. خطر دیگر، رفتن مدافعان اصلی ارزیابی و طرفداران گرایش به عملکرد متمرکز از دولت و جایگزینی این افراد با مخالفان ارزیابی و کنترل بود (مقاماتی که در مورد مزایای فعالیت‌های ارزیابی تردید داشتند یا افرادی که فلسفه "بگذارید مدیران مدیریت کنند" و "چارچوب ساده عملکرد" را پیگیری می‌نمودند). شواهد بسیاری نشان می‌دهد که چارچوب عملکردی توسعه‌یافته در دوره دولت هوارد، تجربه شکست خورده‌ای در مدیریت بخش عمومی بود. وزارت مالیه به‌طور سنتی طرفدار اصلی سلامت مالی بوده است، اما نقش برآوردکنندگی بودجه و نقش مشاوره‌ای آن در این مدت به‌طور محسوسی تنزل یافته بود (این دو نقش در حقیقت کل فرایند تصمیم‌سازی سیاستی دولت می‌باشند).

به‌علاوه تغییر در فرایند تصمیم‌گیری ناشی از عامل پیشرفت اقتصادی و مازاد بودجه بود. کسری بودجه بالا و بحران در اقتصاد کلان به‌عنوان یک محرک قوی عمل نمود تا دولت‌ها مخارج خود را با شناسایی مخارج ناکارامد و کم‌اثر کاهش دهند. این شرایط موجب ایجاد زمینه مساعد برای کنترل اطلاعات و یافته‌های ارزیابی‌ها در خصوص اینکه کدام سیاست‌ها و برنامه‌ها با صرفه هستند و کدام نیستند گردید. مازاد بودجه قابل توجهی که استرالیا در دوره(۱۹۹۹-۱۹۹۸) و بعد از آن تجربه نمود اولویت انضباط بودجه‌ای را از بین برده و محرک اصلی عملکردگرایی دولت را محو کرد.

پس از کاهش کیفیت و کمیت ارزیابی‌هایی که توسط وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها اجرا می‌شد، سرعت شواهد زوال استراتژی ارزیابی به سرعت نمایان گشت. وزارت مالیه انتظار داشت که پس از یک دهه رویکرد حاکمیتی و دستوری به سوی برنامه‌ریزی و انجام ارزیابی فرهنگ ارزیابی در بخش خدمات عمومی رشد نماید و در طول زمان تقویت شود. به نظر می‌رسد این رویداد به دلایل متعددی محقق نشد. یکی از دلایل، جابجایی ناگهانی تعدادی از وزیران پس از تغییر دولت در سال ۱۹۹۶ و دلیل دیگر کاهش قابل توجه خدمات عمومی بود. ادامه تأمین مالی، آنچه به عنوان فعالیت‌های بلندمدت مبتنی بر صلاحدید دولت نظیر تحقیق و ارزیابی تلقی می‌شد را بسیار دشوارتر کرده بود. دلیل دیگر ممکن است این باشد که بسیاری از وزیران تمایلی برای اجرای ارزیابی‌ها نداشتند. درحالی‌که یافته‌های ارزیابی که نشان‌دهنده عملکرد مناسب بود، خوشایند بود، یافته‌های منفی می‌توانست ریسک‌های سیاسی و ریسک مربوط به خوشنامی و بدنامی آنها را افزایش دهد.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

این عدم تمایل وزارتخانه‌ها برای انتشار ارزیابی‌هایشان با تمایل آنها برای به انزوا کشاندن آزادی اطلاعات، همخوانی دارد. از سوی دیگر، گفته می‌شود که برخی از وزرا طرفداران جدی ارزیابی باقی ماندند. آنها ارزیابی را برای کمک به مدیریت داخلی و توسعه سیاستی خود با اهمیت می‌دانستند. حمایت آنها از جزایر ارزیابی شاهدی بر این مدعاست. استراتژی ارزیابی که در سال‌های (۱۹۹۷-۱۹۸۷) وجود داشت را می‌توان یک سیستم ارزیابی نسبتاً موفق به حساب آورد. این موضوع به این دلیل است که این استراتژی در سطح نسبتاً بالایی مورد استفاده قرار گرفت و همچنین ارزیابی‌های آن عموماً دارای کیفیت خوبی بودند. با این حال این سیستم به علت وجود عوامل ریسکی مخرب، سیستم پایداری نبود. این سیستم با صرف زمان و تلاش زیادی بنا شد (بنابر برآوردهای وزارت مالیه و ارزیابی‌های مربوط به چگونگی سیاستگذاری)، اما زمان کمتری طول کشید تا این کارکردها کمرنگ شود. انتظار می‌رود اقدامات جاری برای از سرگیری ارزیابی‌های دولتی، نیازمند زمان زیاد و تلاش‌های قابل توجه باشد.

تجربه استرالیا از جهت دیگری نیز قابل توجه است و آن تکیه بر چارچوب عملکرد در سال‌های (۲۰۰۷-۱۹۹۷) می‌بایست که بر مبنای سیستم شاخص‌های عملکرد بنا شده بود. مزیت شاخص‌ها این است که آنها ارزانتر، ساده‌تر و سریعتر از ارزیابی‌ها هستند، اما در حالی که این شاخص‌ها قادرند برای تشخیص عملکرد مورد استفاده قرار بگیرند دارای این محدودیت هستند که قادر نیستند علت چنین عملکردی را توضیح دهند. از این رو نمی‌توان از یافته‌ها و آموزه‌های عملکرد در همه جا استفاده نمود. چارچوب عملکرد در استرالیا مثال خوبی برای این بود که چرا نباید در پی ایجاد سیستم شاخص‌های عملکرد باشیم. اجرای این چارچوب توسط وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها دارای مشکلات اساسی بود. همچنین این چارچوب از فقدان نظارت کافی و مؤثر وزارت مالیه نیز رنج می‌برد.

انتخاب‌های زیادی در مقابل هر دولتی که در پی دستیابی به شیوه‌های تصمیم‌گیری بر مبنای شواهد است وجود دارد(این انتخاب‌ها پیش روی دولت استرالیا و وزارت مالیه نیز بود)، یک انتخاب این است که تا چه حد تمرکزگرا و یا تمرکززدا باشد. پاسخ به این پرسش مستلزم این است که اهداف مورد نظر برای ارزیابی مشخص شود. اگر اطلاعات ارزیابی برای کمک به مدیریت داخلی و تصمیم‌گیری وزارتخانه‌های اجرایی و سازمان‌ها باشد، طرفدار تمرکز زدایی و تفویض اختیارات بیشتر خواهد بود (مگر اینکه بتوان نشان داد که این سازمان‌ها اگر به حال خود رها شوند کمتر از حد معمول و مورد نیاز در امر ارزیابی سرمایه‌گذاری می‌کنند). توجه به این امر که در حال حاضر اکثر سازمان‌ها کمتر درگیر فعالیت‌های ارزیابی هستند نشان می‌دهد که شیوه تفویض اختیارات برای اجرای ارزیابی‌ها نمی‌تواند برای مدیریت برنامه‌ها مناسب و کافی باشد.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

اگر اطلاعات ارزیابی و کنترل به‌طور منظم در خصوص عملکرد تمام برنامه‌های دولت و به منظور کمک به تصمیم‌گیری دولت (برای کمک به تصمیم‌گیری در خصوص شروع برنامه‌های جدید و یا اینکه کدام یک از برنامه‌های موجود متوقف شوند) یا با هدف پاسخگویی مورد استفاده قرار گیرد، در این صورت چنین امری مستلزم یک شیوه تمرکزگرا است که تحت مدیریت اداره مرکزی بودجه (مثلاً وزارت مالیه) خواهد بود. تنها، رویکرد تمرکزگرا قادر است پوشش کیفیت مناسب اطلاعات ارزیابی را تضمین نماید. تجربه استرالیا در سال‌های اجرای استراتژی ارزیابی و در سال‌های پس از برچیده شدن آن نشان می‌دهد که غیرمحتمل است که رویکرد متکی به اصول (که مشوق ارزیابی است اما آن را مدیریت نمی‌کند و تمکین را کنترل اما تضمین نمی‌نماید) بتواند کار کند.

تنها سیاست ارزیابی و نظارت مرکزی و نقش مشارکتی ارزیابی وزارت مالیه، جنبه‌هایی از سیستم ارزیابی سال‌های (۱۹۹۷-۱۹۸۷) هستند که متمرکز شدند. ارزیابی‌ها، توسط وزارتخانه‌های اجرایی طرح‌ریزی و اجرا می‌شدند و وزارت مالیه و سازمان‌های مرکزی دیگر در کنار هدایت ارزیابی‌ها برای تأثیرگذاری ارزیابی‌ها، تلاش قابل توجهی می‌کردند. بنابراین ارزیابی یک فعالیت مشترک بود. به این دلیل وزارت مالیه به عنوان معمار سیستم در تلاش بود تا در این حوزه بهترین عملکرد را داشته باشد (اهداف وزارت مالیه و دیگر سازمان‌های مرکزی را محقق کند و همچنین از وزارتخانه‌های اجرایی و سازمان‌ها سؤالاتی درخصوص اجرای ارزیابی درحوزه برنامه‌های بپرسد). این شیوه علاوه بر اینکه نیاز مالکیت یافته‌های ارزیابی‌ها توسط وزارت خانه‌های اجرایی و سازمان‌ها را به بیشترین حد خود می‌رساند، پتانسیل تأمین الزامات تجربی برای اتخاذ تصمیمات بودجه‌ای را نیز داشت. این افزایش نیاز مالکیت یافته‌های ارزیابی‌ها توسط وزارتخانه‌های اجرایی و سازمان‌ها به کاهش کیفیت ارزیابی‌ها منجر گردید. اگر وزارت مالیه برای هر وزارتخانه اجرایی الزاماتی به منظور ایجاد یک واحد ارزیابی تخصصی و گسترده تعیین می‌کرد، کاهش کیفیت ارزیابی‌ها قابل اجتناب بود. البته چنین امری مستلزم هزینه‌های بودجه‌ای بود.

برخی از ناظران (نظیر وزیر کنونی مالیه) معتقدند که تحمیل فشار بسیار زیاد بر وزارت مالیه و وزارتخانه‌های دیگر، یک عدم مزیت دیگر سیستم ارزیابی می‌باشد. این عقیده قابل بحث بوده و توسط دفتر حسابرسی ملی استرالیا در گزارش حسابرسی عملکرد سال ۱۹۹۷ که مربوط به استراتژی ارزیابی بود مورد تأیید قرار نگرفت. اما رویکرد نیمه متمرکز ارزیابی از سال (۱۹۹۷-۱۹۸۷) به‌عنوان جایگزین رویکرد تفویضی برای اصلاحات بخش عمومی مطرح شد. زیرا اکثر وزارتخانه‌های اجرایی و سازمان‌ها ترجیح می‌دادند که زمان زیادی برای سنجش عملکرد خود اختصاص ندهند. چنین شواهدی امروزه نیز به چشم می‌خورد.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

ماهیت سیستم کنترل و ارزیابی متمرکز و نیمه متمرکز احتیاجی به الزام وزارتخانه‌های اجرایی به تمکین کردن، ندارد. در حقیقت دلایل متعددی وجود دارد که چرا رویکرد متمرکز و دستوری از جهاتی غیرکارامد است. این رویکرد ممکن است انگیزه همکاری‌های داوطلبانه وزارتخانه‌های اجرایی را کم کند. ممکن است مالکیت وزارتخانه‌های اجرایی بر ارزیابی‌هایی که به آنها تحمیل می‌شود را کم نماید و بنابراین تمایل آنها برای استفاده از یافته‌های ارزیابی را کاهش دهد. در مسیر اجرای استراتژی ارزیابی، وزارت مالیه سعی می‌کرد تا این عدم مزیت‌ها را با تکیه بر روش‌هایی نظیر ترغیب و تشویق در مواردی که ممکن است و فراهم‌نمودن مجموعه‌ای از حمایت‌ها و مساعدت‌های مثبت، در مقابل شیوه‌های مبتنی بر اجبار و الزام رفع کند.

محرک‌هایی که وزارت مالیه برای انجام ارزیابی استفاده می‌کرد ترکیبی از هویج، چماق و موعظه بود به جای آنکه تنها با رویکرد چماق برخورد کند. هویج‌ها شامل حمایت‌های مشاوره‌ای توسط وزارت مالیه و همچنین یاری به وزارتخانه‌های اجرایی (جهت دستیابی به منابع لازم به منظور مدیریت برنامه‌هایی که توسط ارزیابی‌ها دارای عملکرد نامناسب تشخیص داده می‌شد) بودند. چماق‌ها نیز به رابطه جاری وزارت مالیه با وزارتخانه‌های اجرایی و توانایی وزارت مالیه در تأثیرگذاری روی تخصیص بودجه‌هایشان مربوط می‌شد. همچنین، وزارت مالیه می‌توانست با انتشار آمار و رتبه‌های مقایسه‌ای وزارتخانه‌ها که نشان‌دهنده رویکردهای آنها برای برنامه‌ریزی و هدایت ارزیابی‌ها بود آنها را تحت فشار قرار دهد. محرک‌های شفاهی (موعظه‌ها) نیز شامل حمایت مداوم وزیر مالیه و مقامات ارشد اجرایی آن و همچنین حمایت آشکار از ارزیابی توسط برخی وزرای قدرتمند بود. چالش کنونی پیش‌روی دولت چگونگی از سرگرفتن ارزیابی و چارچوب عملکرد نیست. اگرچه مسائل مهمی هستند، اما اصولاً موضوعاتی تکنوکرات و یا مربوط به جانب عرضه می‌باشند. مسأله مهم‌تر بازسازی کل فرایند تصمیم‌گیری دولتی و مشاوره‌های سیاستی است (که بودجه محور اصلی آن است). این فرایند تصمیم‌گیری شامل استفاده اصولی و تقاضامحور از اطلاعات ارزیابی است. به نظر می‌رسد این فرایند دارای مراحلی شامل به‌دست آوردن شواهد ارزیابی و اطلاعات کنترلی قابل اطمینان (این امر مستلزم داده‌های مناسب، ارزیاب‌های ماهر در درون و بیرون بخش عمومی و تعهد به انجام ارزیابی قابل اطمینان است)، استفاده کامل این اطلاعات توسط وزارت مالیه، وزارتخانه‌های مرکزی دیگر، وزارتخانه‌های اجرایی، مشاوران خارجی و دیگر افراد در نقش‌های مشاوره‌ای سیاستی (این امر نیز داشتن تعداد کافی تحلیلگر ماهر درخصوص سیاست‌ها را طلب می‌کند)، داشتن فرایند بودجه‌ای که قابلیت و تمایل مشاوره‌های سیاستی

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

سطح بالا از جانب ذینفعان کلیدی (به طور خاص، وزرا و وزارتخانه‌هایشان) را داشته باشد و داشتن دولتی که ارزش زیادی برای داشتن شواهد به منظور اتخاذ تصمیمات آگاهانه قائل است می‌باشد.

تغییرات کنونی که در دولت استرالیا در حال انجام می‌باشد نوید بخش این است که برخی از این مراحل در حال تجدید نظر هستند و یا در آینده اصلاح خواهند شد. این مراحل می‌توانند به‌عنوان یک زنجیره پیامدها در نظر گرفته شوند (شبیه به زنجیره نتایج هرکدام از برنامه‌های دولت که از طریق فرایند خود، مخارج را با خروجی‌ها و آثارش ارتباط می‌داد). خطر اصلی این است که ضعف در هر نقطه از زنجیره نتایج سیاستی می‌تواند دستیابی به تصمیم‌گیری بر مبنای شواهد را دشوار کند. به عبارت دیگر اگر دولت به اطلاعات فراهم شده از طریق ارزیابی توجه کمی داشته باشد، احتمالاً تلاش‌هایی که جهت برپایی سیستم ارزیابی انجام می‌دهد به‌طور کامل و یا تا حد زیادی تلف خواهند شد. از اطلاعات "ارزیابی" استفاده‌های دیگری نیز می‌شود (مانند مدیریت برنامه‌ها، تصمیم‌گیری وزارتخانه‌ها و برای مقاصد مربوط به پاسخگویی) و این استفاده‌های دیگر قادر هستند ارزش سیستم ارزیابی را بیشتر نشان دهند.

زمانی استرالیا بهترین سیستم ارزیابی را در دنیا داشت، اما اکنون به‌طور قابل توجهی از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه (کشورهایی نظیر کانادا، شیلی، کلمبیا، مکزیک و ایالات متحده) عقب‌تر است و تنها زمان مشخص می‌کند که آیا تلاش‌های کنونی برای از سرگیری و بازسازی سیستم ارزیابی در استرالیا موفقیت‌آمیز است یا نه؟

منابع

AGRAGA Advisory Group on Reform of Australian Government Administration (2010), "Ahead of the Game: Blueprint of Reform of Australian Government Administration", Canberra: Department of the Prime Minister & Cabinet.

ANAO (Australian National Audit Office) (1991a), "Implementation of Program Evaluation--Stage 1", Efficiency Audit Report, (1990-1991) Canberra: ANAO, No. 23.

ANAO (1991b), "Evaluation in Preparation of the Budget", Efficiency Audit Report (991-1992) Canberra: ANAO, No. 13.

ANAO (1992a), "Program Evaluation in the Departments of Social Security and Primary Industries and Energy", Efficiency Audit Report (1991-1992) Canberra: ANAO, No. 26.

ANAO (1992b), "Auditing Program Evaluation", ANAO Performance Auditing Guide, Canberra: ANAO.

ANAO (1992c), "Department of the Treasury", Procedures for Managing the Economic Policy Program, Efficiency Audit Report, (1991-1992) Canberra: ANAO, No. 36.

ANAO (1993), "Program Evaluation, Strategies, Practices and Impacts Industry, Technology and Regional Development Portfolio", Efficiency Audit Report (1992-1993)

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

Canberra: ANAO, No. 35.
ANAO (1996), "Performance Information", Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs, Performance Audit Report (1995-1996) Canberra: ANAO, No. 25.
ANAO (1997), "Program Evaluation in the Australian Public Service", Performance Audit Report (1997-1998) Canberra: ANAO, No. 3.
ANAO (2000), "Family Relationships Services Program", Department of Family and Community Services, Performance Audit Report (2000-01) Canberra: ANAO, No. 24.
ANAO (2001a), "Performance Information in Portfolio Budget Statements", Performance Audit Report (2001-2002) Canberra: ANAO, No. 18.
ANAO (2001b), "Developing Policy Advice", Performance Audit Report (2001-2002) Canberra: ANAO, No. 21.
ANAO (2003), "Annual Performance Reporting", Performance Audit Report (2003-2004) Canberra: AGPS, No. 11.
ANAO (2007), "Application of the Outcomes and Outputs Framework", Performance Audit Report (2006) Canberra: ANAO, No. 23.
ANAO (2010), "Conduct by Infrastructure Australia of the First National Infrastructure Audit and Development of the Infrastructure Priority List", Canberra: ANAO.
ANAO/DoF (Department of Finance) (1996), Performance Information Principles, Canberra: ANAO.
ANAO/DoF (Department of Finance and Administration) (2004), "Better Practice Guide: Better Practice in Annual Performance Reporting", Canberra: ANAO.
Banks, Gary (2009a), "Challenges of Evidence-Based Policy-Making", Canberra: Productivity Commission and Australian Public Service Commission.
Banks, Gary (2009b), "Evidence-Based Policy-Making: What is it? How do we Get it?", ANU Public Lecture Series, Presented by ANZSOG, 4 February 2010, Canberra: Productivity Commission, Quoted by Alan Mitchell, 'Hard Data Paves Way to Reform', *Australian Financial Review,* February 2009, Vol. 16, P. 20.
Barrett, Pat, Auditor-General of Australia (2001), "Evaluation and Performance Auditing: Sharing the Common Ground, A Review of Developments", Address to the Australasian Evaluation Society, Canberra, 10 October.
Barrett, Pat, Auditor-General of Australia (2003), "Australian Public Sector Financial Management Reforms", Presentation at a World Bank Seminar, 25 June 2003.
Blondal, Jon R., Bergvall Daniel, Hawkesworth Ian & Rex Deighton-Smith (2008), "Budgeting in Australia", *OECD Journal of Budgeting,* Vol. 8, No. 2, PP. 1-64.
Chan, Matthew, Nizette Mark, La Rance Lisa, Broughton Charles & Derek Russell (2002), "Australia", *OECD Journal of Budgeting,* Vo1. 1, No. 4, PP. 35-69.
Conroy, Stephen (2010), "NBN Cost-Benefit Analysis a Waste of Time and Money: Stephen Conroy", *The Australian,* 5 November.
DEWR (Department of Employment and Workplace Relations) (2002), *Annual Report,* (2001-2002). Canberra: Australian Government Publishing Service.
DoF (Department of Finance). (1991), "Handbook of Cost-Benefit Analysis", Canberra: DoF.
DoF (1993), "The Cost of Evaluations: The Findings of a Pilot Study", Canberra: DoF.
DoF (1994a), "Doing Evaluations", a Practical Guide, Canberra: DoF.
DoF (1994b), "The Use of Evaluation in the (1994-1995) Budget", Finance Discussion Paper, DOF, Canberra.
DoF (1996), "Performance Information Review: Overview of the First Year of

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

the Review", Canberra: DoF.
DoF (Department of Finance and Administration) (2000), The Outcomes & Outputs Framework: Guidance Document, Canberra: DoF.
DoF (2007) (2006-2007) , Annual Report, Canberra: DoF.
DoF (Department of Finance and Deregulation) (2010), "Incoming Government Brief", Canberra: DoF.
Ergas, Henry (2010), "Faulkner and Tanner Fell Short of Their Lofty Aims", *The Australian,* 13 July.
Ergas, Henry & Alex Robson (2009), "Evaluating Major Infrastructure Projects: How Robust are Our Processes? In Productivity Commission", Strengthening Evidence Based Policy in the Australian Federation, Canberra: Productivity Commission, Vol. 1, PP. 127-167.
FaCS (Department of Family and Community Services) (2001), *Research and Evaluation Framework,* Canberra: FaCS.
FaCS (2002a), *Annual Report (2001-2002),* Canberra: FaCS.
FaCS (2002b), *Portfolio Budget Statements (2002-2003),* Family and Community Services Portfolio, Canberra: Commonwealth of Australia.
FaCS (2002c), *Research and Evaluation Digest,* Canberra: FaCS.
Harris, Tony (2009), "Eradicate this Dodgy Data", *Australian Financial Review,* 14 April.
Hawke, Lewis (2007), "Performance Bbudgeting in Australia", *OECD Journal of Budgeting,* Vol. 7, No. 3, PP. 133-147.
Hawke, Lewis, & Wanna John, "Australia After Budget Reform: a Lapsed Pioneer or Decorative Architect?", In John Wanna, Lotte Jensen and Jouke de Vries (eds), *The Reality of Budget Reform in OECD Countries: Trajectories and Consequences*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, PP. 65-90.
Howard, Cosmo (2005), "The Policy Cycle: a Model of Post-Machiavellian Policy Making?", *Australian Journal of Public Administration,* Vol. 64, No. 3, PP. 3-13.
JCPA (Joint Committee of Public Accounts and Audit) (2004), *Review of Auditor - General's Reports (2003-2004): First and Second Quarters,* Canberra: Parliament of Australia.
Keating, Mike, & Malcolm Holmes (1990), "Australia's Budgeting and Financial Management Reforms", *Governance: an International Journal of Policy and Administration,* Vol. 3, No. 2, PP. 168-185.
Kelly, Paul (2006), "Australian Governance: the Howard Legacy", *Australian Journal of Public Administration,* Vol. 65, No. 1, PP. 7-24.
Mackay, Keith (1998), "The Development of Australia's Evaluation System", ECD Working Paper, No. 4. Washington D. C.: Operations Evaluation Department, The World Bank.
McClintock, Paul (2010), "Statistics, Public Accountability and the Federation", Presentation to the NatStats 2010 Conference, Sydney: COAG Reform Council.
McPhee, Ian, Auditor-General of Australia (2005), "Outcomes and Outputs: Are We Managing Better as a Result?", Presentation to the CPA National Public Sector Convention, 20 May. Canberra: ANAO.
McPhee, Ian (2008), "The ANAO's Contribution to Improving Public Sector Administration", Presentation to the Canberra Evaluation Forum, 21 February 2008, Canberra: ANAO.
McPhee, Ian (2009), "The Business of Government: Why Public Sector Management

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

Must Evolve", Brookes Oration Presentation to the Deakin Business School, Deakin University. Canberra: ANAO.
Murray, Andrew, Senator (2008), "Review of Operation Sunlight: Overhauling Budgetary Transparency".
OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2002), *Public Sector Modernisation: A New Agenda*. GOV/PUMA (2002), 2. Paris: OECD.
Parliament of Australia, House of Representatives Standing Committee on Finance and Public Administration (1990), "Not Dollars Alone", *Review of the Financial Management Improvement Program,* Parliament of Australia, Canberra.
Podger, Andrew (2005), "Retirement Speech", 30 June (Referred to by Paul Kelly 2006).
Podger, Andrew (2007), "What Really Happens: Departmental Secretary Appointments, Contracts and Performance Pay in the Australian Public Service", *Australian Journal of Public Administration,* Vol. 66, No. 2, PP. 131-147.
Podger, Andrew (2009), "The Role of Departmental Secretaries: Personal Reflections on the Breadth of Responsibilities Today", Canberra: Australian National University.
Productivity Commission (2007), *Productivity Commission Annual Report (2006-2007),* Canberra: Productivity Commission.
Russell, Derek (2003), "Performance Management and Evaluation: the Australian Experience", In Jay-Hyung Kim (ed.), Developing a Performance Evaluation System in Korea. Seoul: Korea Development Institute.
SCRCSSP (Steering Committee for the Review of Commonwealth/State Service Provision) (1995), Report on Government Service Provision, Melbourne: Industry Commission.
SCRGSP (Steering Committee for the Review of Government Service Provision) (2010), Report on Government Services, Canberra: Productivity Commission.
SSCFPA (Senate Standing Committee on Finance and Public Administration) (2007), "Transparency and Accountability of Commonwealth Public Funding and Expenditure", Canberra: Parliament of Australia.
Steketee, Mike (2008), "Hospital Statistics 'Worth Nothing", *The Weekend Australian,* 11-12 October.
Stutchbury, Michael (2010), "Imagine if Labor's Broadband Payoff is Just Hype", *The Australian,* 7 December.
Symonds, Alexander (2009), "Reviews up for Review", *Australian Financial Review,* 5 February.
Tanner, Lindsay (2008), "Operation Sunlight: Enhancing Budget Transparency", Canberra: Australian Government.
Thomas, Paul G. (2009), "Parliament Scrutiny of Government Performance in Australia", *Australian Journal of Public Administration,* Vol. 68, No. 4, PP. 373-398.
Tune, David (2010), "Evaluation: Renewed Strategic Emphasis", Presentation to the Canberra Evaluation Forum, 19 August. Canberra: DoF.
Webb, Richard (2010), "The Commonwealth Budget: Process and Presentation", Parliament of Australia Research Paper. Canberra: Department of Parliamentary Services.
Wilkins, Roger (2008), "Strategic Review of Australian Government Climate Change Programs", Canberra: Department of Finance and Deregulation.
www.myhospital.gov.au.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-01]