



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2020.1875379.2578



## Proposing a Model for Social Performance Management of Governmental Organizations: A Case Study of Najaf Abad, Isfahan

Mehdi Motahari<sup>1</sup>, Iraj Soltani(Ph.D.)<sup>2</sup>, Hamid Davazdah Emami(Ph.D.)<sup>3</sup>

(Receipt: 2020.05.28- Acceptance:2021.09.05)

### Abstract

One of the key factors for the survival of governments is constant promotion of performance management in their organizations. This means that if governmental organizations sufficiently respond to different needs of the society, they provide the basics for organizational development and growth. Since there was no model in the context of social performance management in governmental organizations this study aims to design this model. After approving the model using Delphi technique as well as gaining the opinions of experts in two intervals with over 80% agreement, the model was presented. Next, 10 major dimensions, 39 components, and 136 indexes were extracted as model items. Then, the model was tested by the panel of experts and it was approved. In terms of objective, result, and data, this study is descriptive and applied using both quantitative and qualitative data. The population of this study included governmental organizations of Najaf Abad. In the quantitative section, 94 researcher-made questionnaires were distributed among senior executives. Finally, for data analysis, confirmatory factor analysis and SPSS and Smart-PLs were used. The factor loadings of all items were above 0.4; therefore, the model was reliable. The objective was to present a model for governmental organizations to promote resilience in social accountability and excellence of governmental organizations in productivity.

**Key Words:** governmental organizations, performance, social performance, performance management

---

1.Ph.D. Candidate, Khorasgan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2.Associate professor of Management , Khorasgan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

\*.Corresponding Author: i.soltani@khuif.ac.ir

3. Associate professor of Management , Khorasgan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran



10.30495/QJOPM.2020.1875379.2578



## ارائه الگوی مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان‌های دولتی

### مورد مطالعه: شهرستان نجف‌آباد اصفهان

مهدی مطهری<sup>۱</sup>، ایرج سلطانی<sup>۲\*</sup>، حمید دوازده امامی<sup>۳</sup>  
(دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۰۸- پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۰۶/۱۵)

### چکیده

یکی از عوامل کلیدی بقای دولت‌ها در جهان امروز ارتقای پیوسته مدیریت عملکرد در این سازمان‌ها است به‌نحوی که سازمان‌های دولتی هرچه در زمینه نوآوری مدیریت عملکرد از حیث پاسخگویی به نیازهای مختلف اجتماع غنی‌تر عمل نمایند اسباب ایجاد رشد و کمال توسعه‌سازمانی را فراهم خواهند نمود. الگویی در زمینه مدیریت عملکرد اجتماعی در سازمان‌های دولتی وجود نداشت، لذا این پژوهش با هدف طراحی الگوی توصیف‌شده انجام گردید. پس از تأیید مدل با استفاده از تکنیک دلفی و بهره‌گیری از نظر خبرگان در دو دور رفت‌و برگشت با اجماع بیش از ۸۰ درصد، مدل ارائه گردید، در نهایت ۱۰ بعد اصلی، ۳۹ مؤلفه به‌عنوان گویه‌های مدل استخراج گردید. سپس توسط ۱۶ نفر از خبرگان علمی و دانشگاهی آزمون شد و مورد تأیید قرار گرفت. تحقیق حاضر از نظر هدف توصیفی و ترکیبی، از نظر نتیجه، کاربردی و از نظر نوع داده ترکیبی (کمی و کیفی) است. جامعه هدف تحقیق سازمان‌های اداری نظام دولتی مستقر در شهرستان نجف‌آباد اصفهان بود. بخش کمی به‌وسیله، ۹۴ پرسشنامه محقق ساخته از مدیران عالی و ارشد دستگاه‌های اجرایی تکمیل و جمع‌آوری شد. در نهایت برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart\_PLS استفاده شد. بار عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ به دست آمد. لذا پایایی مدل از وضعیت مطلوبی برخوردار بود. هدف پژوهش ارائه مدلی برای سازمان‌های دولتی است که سبب تاب‌آوری در پاسخگویی اجتماعی و تعالی سازمان‌های دولتی در بهره‌وری بوده است.

### واژه‌های کلیدی: سازمان‌های دولتی، عملکرد، عملکرد اجتماعی، مدیریت عملکرد

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد خوراسگان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران mehdimotahari159@phu.iaun.ac.ir  
۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

\*. نویسنده مسؤول i.soltani@khuisf.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت فرهنگی، واحد خوراسگان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران h.12emami@khuisf.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌ها از حالت سلسله مراتبی خشک به سمت انعطاف‌پذیری بیش‌تر در حال حرکت هستند. با نگاهی به گذشته می‌توان همین روند را نیز در سازمان‌های دولتی دنبال نمود ارتفاع سطح مدیریت عملکرد اجتماعی در سازمان ارتباط نزدیکی با جامعه دارد. امروزه سازمان‌ها باید در خصوص اجتماع و ذینفعان متعدد، مسؤولانه و پاسخگوتر عمل نمایند (جانکر، ۲۰۰۲).

این عصر، عصر حکمرانی به‌وسیله مدیریت عملکرد نام‌گرفته است. البته هنوز ادبیات دانشگاهی، تفسیری سازگار از معنای عملکرد و نظر روشن درباره مهم‌ترین عناصر مدیریت عملکرد در بخش دولتی عرضه نموده است و اجماعی در این‌باره وجود ندارد (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲). عملکرد به چتری تشبیه می‌شود که تمامی مفاهیم حائز اهمیت برای دستیابی به موفقیت و انجام فعالیت‌ها در سازمان را پوشش می‌دهد. لیکن باوجود ارائه الگوهای مختلف، هنوز جای خالی الگوی جامع، متمرکز بر اهداف راهبردی احساس می‌شود (زمانی مزده و همکاران، ۱۳۹۲). اگرچه در ایران برنامه‌های زیادی از سوی دولتمردان برای مبارزه با فساد اداری طراحی شده و به اجرا درآمده‌است، اما در این رابطه موفقیت اندکی حاصل شده است. (اصغری یالقوز آغاجی، ۱۳۹۳). مدیریت عملکرد؛ کلیه فعالیت‌های لازم برای اطمینان از هم‌افزایی و کارکرد صحیح سازمان و تمام اجزای آن در جهت تحقق متوازن و سیستمی اهداف و موفقیت‌های سازمان را به‌صورت پایدار در برمی‌گیرد (نلارین و همکاران، ۲۰۰۰). مدیریت عملکرد اجتماعی به نظارت سیستمی و پیوسته همه‌جانبه عملکردهای سازمان می‌پردازد (برادبان و لاف لاین، ۲۰۰۹). مدیریت عملکرد در بعد اجتماعی را می‌توان فرآیندی دانست که جامع و دربرگیرنده تعیین اهداف سازمانی، تیمی و فردی باشد و فرآیند اثربخش ارزیابی، هم‌راستای راهبردهای سازمانی ارائه‌دهنده بازخوردهای سودمند و حمایت از کارکنان و نیز توسعه مهارت‌های موردنیاز برای موفقیت سازمان دانست که دائم با راهبرد سازمان همسو باشد (کوربریدج و پیل بم، ۲۰۰۶).

مفهوم مدیریت عملکرد اجتماعی<sup>۴</sup> نوعی سبک مدیریتی است که سناریوی برنامه‌های اجرایی یک سازمان را تنظیم نموده، کنش‌ها واکنش‌های درون و برون سازمان را در تعامل با افراد، محیط تعریف و تعدیل نموده و ساختار نظام‌مندی از سازمان و کارکردهای اجزای آن را به نمایش می‌گذارد به‌نحوی که فرهنگ و رفتار سازمان در جهت برآورده نمودن خواسته‌های متقابل مدیریت، کارکنان،

1. Jonker
2. Nelarine,c & Lorraine, G & Shaun,T
3. Broadbent & Laughlin
4. Corbridge & Pilbeam
5. Social Performance Management (S.P.M)

مشتریان و محیط قرار خواهد گرفت (سیمانوتیز؛ ۲۰۱۵). مدیریت عملکرد اجتماعی بر جنبه‌های مدیریتی تأکید دارد که یک سازمان را به‌سوی نتایج اجتماعی و مثبت برای مراجعین و کارکنان رهنمون می‌سازد (نامازی؛ ۲۰۱۴).

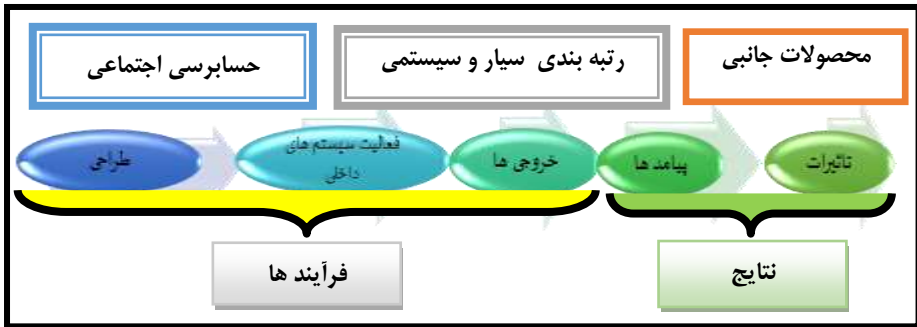
فرآیند مدیریت عملکرد اجتماعی در سازمان‌ها را می‌توان تابع سه لایه دانست که هر لایه از آن دارای قسمت‌هایی است که شکل (۱) مراحل سه‌گانه شروع تا خروج فرآیندی مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان را نشان می‌دهد که عبارتند از:

لایه اول: شامل حسابرسی اجتماعی و رتبه‌بندی سیار و سیستمی سازمان که منجر به محصولات جانبی در سازمان است.

لایه دوم: شامل طراحی ورودی‌ها و فرآیندهای داخل، خروجی، پیامد و تأثیرات طراحی بر خروجی‌ها است.

لایه سوم: شامل طبقه‌بندی فرآیند و نتایج است. مدیریت عملکرد اجتماعی از عملکرد تا نتیجه مرور ادبیات نشان می‌دهد مباحث عملکرد در ادبیات مدیریت به‌طور کلی و در مدیریت دولتی (علم اداره) به‌طور خاص، بیشتر با رویکرد سنجش و ارزیابی مطرح‌شده و رویکرد مدیریت، عمر کمتری دارد و نیز نظریات و مدل‌های موجود در مدیریت عملکرد عمدتاً بر سطح فردی متمرکز است و کمتر به سازمان به‌مثابه کل به‌هم‌پیوسته و نظام یکپارچه پرداخته‌شده است و نیز با این وصف می‌توان ادعا کرد که ادبیات مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی هنوز بلوغ نیافته و مسائل و موضوعات بسیاری برای پژوهش در این عرصه باقی است (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲). این مقاله به ارائه الگوی عملکرد سازمان‌های دولتی با رویکرد مدیریت با نگرش اجتماعی می‌پردازد. بررسی متون گذشته نشان داد که هیچ مدلی در داخل و خارج از کشور جهت مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی با نگرش اجتماعی وجود ندارد که علاوه بر کارایی از بهره‌وری بالایی برخوردار باشد. لذا ارائه الگویی جامع تحت عنوان نظام مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان‌های دولتی می‌تواند علاوه بر اینکه سبب کاهش فساد و حادث گشتن سلامت نظام اداری شود. در ضمن به سایر جنبه‌های اجتماعی سازمان شامل نظام‌های کارکنان، ارباب‌رجوع و محیط، نظارت و نظری داشته و بستری باشد امید است کلیه برنامه‌های سازمان امور اداری کشوری ایران بر این الگوی زیر بنایی استوار گردد. محقق سعی دارد با ارائه تعریف عملیاتی، کاربردی و ارائه مدل جدید تصاویر ملموس‌تری را در این زمینه به خوانندگان ارجمند القا و اسباب تنویر اذهان را فراهم نماید.

1. Simanowitz
2. Namazzi



شکل شماره (۱) مراحل سه گانه لایه های فرآیندی مدیریت عملکرد اجتماعی (هاشمی و آناندام، ۲۰۰۸)  
 Shape (1) The three stages of the process layers of social performance management  
 (Ha Shemi and Anandam, 2008)

در باب بررسی مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان های دولتی و طراحی برای آن هیچ پژوهشی در ایران انجام نشده است و از این منظر این پژوهش، تازه است.

پیشینه پژوهش در سایر کشورها: در عرصه بین المللی نیز هیچ پژوهشی جهت مدیریت عملکرد اجتماعی یا طراحی سنجهای برای آن صورت نگرفته است، لیکن در حوزه های مدیریت مالی و اقتصادی این مفهوم به چشم می خورد اما با توجه به منابع آنلاین، بیشتر پژوهش ها در حوزه فلسفه اقتصادی و کنترل بازارهای مالی در جهت توانمندسازی زنان این مفهوم را بررسی کرده اند. از منظر دانشگاهی رهیافت این پژوهش کاملاً جدید است. در پایگاه های اطلاعاتی آنلاین هیچ مقاله و پایان نامه ای که سنج مدیریت عملکرد اجتماعی ارائه کرده باشد، یافت نشد.

هدف از این پژوهش پاسخگویی به دودسته اهداف زیر بود.

۱- هدف اصلی

ارائه الگوی مدیریت عملکرد اجتماعی جهت سازمان های دولتی

۲- اهداف فرعی

الف. شناسایی ابعاد کلیدی مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان های دولتی

ب. شناسایی مؤلفه های کلیدی مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان های دولتی

مدل مفهومی الگوی مدیریت عملکرد اجتماعی در سازمان های دولتی به صورت شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل شماره (۲) مدل مفهومی: الگوی مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان‌های دولتی  
 Shape (2) Conceptual model: Social performance management model of government

## ابزار و روش

پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر روش آمیخته (کیفی و کمی) از نوع اکتشافی بود. پس از مطالعه منابع مرتبط در حوزه سازمان و مدیریت اجتماعی، بهره‌وری و تعالی سازمان، شایستگی‌های سازمانی، مسئولیت‌های اجتماعی سازمان و سایر مقولات، به صورت هدفمند، ۱۹۱ جمله و پاراگراف مرتبط با موضوع تحقیق، از بیش از ۸۳ منبع مختلف استخراج گردید نتایج آن در به صورت کدبندی باز، کدبندی محوری و کدبندی گزینشی طبقه‌بندی گردید. در جدول (۱) نمونه‌ای از تحلیل و

کدبندی متون ارائه شده است. پس از آن مقولات در ده محور تم بندی گردید. پرسشنامه محقق ساخته حاصل پژوهش کیفی طراحی و نظر اعضای پانل شامل خبرگان علمی و اجرایی درباره میزان مناسب بودن اهمیت شاخص‌ها و عوامل اولیه اخذ گردید. پس از تجزیه و تحلیل نتایج دوره اول دلفی، تعدادی از گویه‌ها به دلیل اهمیت کم بنابر نظر صاحب نظران حذف گردیدند و تعدادی از آن‌ها به دلیل نزدیک بودن مفاهیم باهم ادغام و پرسشنامه دوم با گویه‌های به‌جامانده از دوره قبل که امتیاز لازم را اخذ کرده بودند، تهیه و نتایج دور اول نیز به اطلاع خبرگان پانل رسید. جدول (۲) نتایج حاصل از تغییرات مد نظر خبرگان در پرسشنامه آمده است. جامعه آماری در بخش کیفی متون، نظریات مرتبط خبرگان دانشگاهی و سازمان‌های دولتی بودند. در حوزه پژوهش نمونه‌گیری نظری از محتوا و مبانی نظری منطبق با موضوع استفاده شد و تعداد ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی به روش هدفمند انتخاب شدند، جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از روش فیش برداری از متون به صورت نیمه ساختاریافته دلفی انجام شد برای تجزیه و تحلیل از تحلیل محتوا کدگذاری باز، محوری و گزینشی و ضریب توافق استفاده گردید و نهایتاً ابعاد و مؤلفه‌های الگو مشخص شد. جامعه آماری بخش کمی مدیران عالی و ارشد سازمان‌های دولتی شهرستان نجف‌آباد به تعداد ۱۱۶ نفر بودند که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۹۴ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین با روش تصادفی نمونه‌ها انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد روایی پرسشنامه با استفاده از مبانی نظری و مؤلفه‌های علمی، اخذ نظر خبرگان استفاده و مقادیر CVR بالاتر از ۰/۴۲ بر اساس جدول لاوشه مورد پذیرش قرار گرفت. تجزیه و تحلیل آماری داده‌های پژوهش در سطح استنباطی (آنالیز تأییدی، آزمون‌های ضریب همبستگی، مدل معادلات ساختار) با استفاده از نرم‌افزار spss22، نرم‌افزار SMART-PLS صورت گرفت. برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید.

## جدول شماره (۱) نمونه‌ای از تحلیل و کدبندی متون پژوهش

Table (1) is an example of analysis and coding of research texts

کدبندی گزینشی	کدبندی محوری	کدبندی باز	متون مرتبط	ردیف
۱- تناسب نوآوری و فرهنگ ۲- قدرت تصمیم‌گیری استراتژیک	فرهنگ‌های سازمان نوآور ارتباطات بین سازمان تمرکز بر تصمیم‌های نوین	تنظیم فرهنگ سازمان با تغییرات جدید افزایش ارتباطات بین اجزا تمرکز بر افکار داخلی سازمان تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	زمینه‌های تغییر سازمان در خصوص مدیریت عملکرد اجتماعی شامل ۴ مرحله است. ۱. تنظیم فرهنگ سازمان با تغییرات جدید، ۲. افزایش ارتباطات بین اجزا و اعضای سازمان، ۳. تمرکز بر افکار داخلی سازمان، ۴. تصمیم‌گیری مبتنی بر داده (ورث و همکاران، ۲۰۱۴)	۱
۵۲- ایجاد انگیزه و خلاقیت سازمانی ۵۳- پاسخگویی اجتماعی به کارکردها ۵۴- ایجاد فضای آرامش بخش	انگیزش سازمانی فرد و سازمان سرریز کار فرد و سازمان بهبود عملکردهای آرامش بخش	بهبود عملکرد اجتماعی سازمان انگیزش اجتماعی سازمان تأثیر فشار روانی بر عملکرد فردی	عوامل مؤثر در بهبود عملکرد اجتماعی سازمان (آوانایی، ۲. شخصیت، ۳. یادگیری، ۴. انگیزش، ۵. تأثیر فشار روانی بر عملکرد فردی، ۶. سایر عوامل از جمله سن، جنسیت سابقه خدمتی است (مورر، ۲۰۱۷).	۲

## جدول شماره (۲) نتیجه اقدامات انجام‌شده در مرحله اول و دوم فاز دلفی

Table (2):

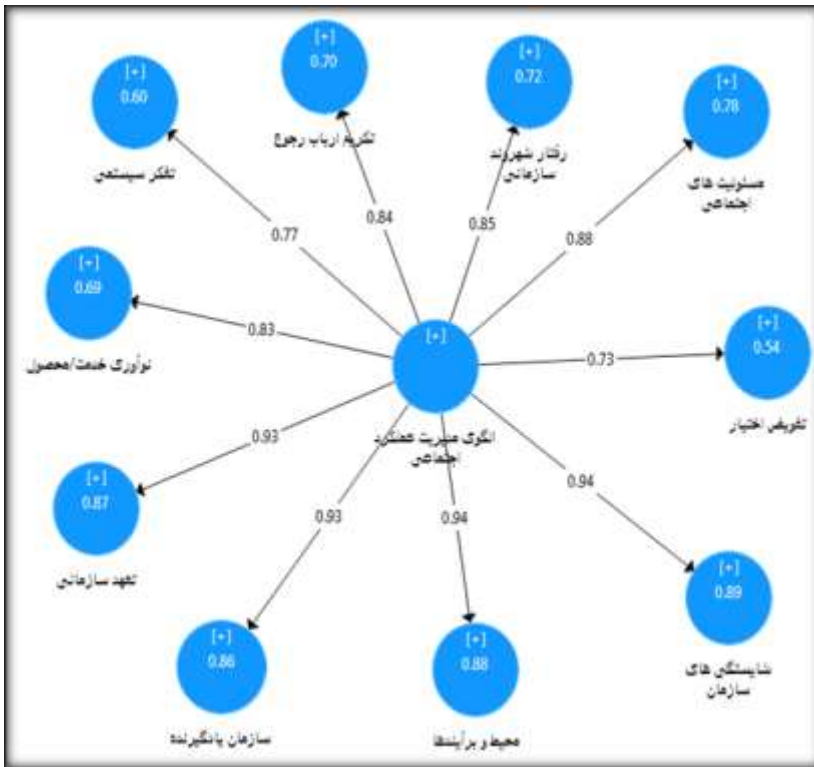
## The result of the actions taken in the first and second stages of the Delphi phase

تعداد number	گویه عملیاتی Operational item	اقدام انجام‌شده Action taken
۸	مؤلفه‌ها	تعویض عنوان
۳۰	شاخص‌ها	رد و جایگزینی گویه
۴۶	شاخص‌ها	رد شده و حذف شده
۸۴	--	جمع کل

1. Wroth, D &amp; Balmes, M &amp; Bejnarowic, Z &amp; Dan.Pasha.M

2. Moauro





شکل شماره (۳) مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

Shape (3) The main model of second-order confirmatory factor analysis

### ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در فاز کمی تحقیق، پرسشنامه بود. که طی دو دور رفت و برگشت انجام گردید.

در مرحله اول کیفی: ابتدا پرسشنامه محقق ساخته حاصل از مطالعات نظری و تحلیل متون و استخراج پس از در اختیار قرار گرفتن پانل دلفی در ۱۰ بعد و ۳۶ مؤلفه طراحی شد. البته پس از پایان مرحله اول پرسشنامه جمع‌بندی و تحلیل صورت گرفت که بر اساس نظر اعضای پانل دلفی، بعضی از مؤلفه‌ها که رتبه لازم را کسب نکرده بودند، حذف یا تعویض شدند.

در مرحله دوم فاز کیفی: مؤلفه‌های پالایش شده مجدداً در پرسشنامه جدیدی طراحی و در اختیار اعضای پانل قرار گرفت پس از آن که پرسشنامه تثبیت گردید.

در فاز کمی: پس از سنجش روایی و پایایی پرسشنامه در اختیار صاحب‌نظران اجرایی (کارشناسان ارشد اداری) و استادان متخصص فن (استادان دانشگاه) قرار گرفت. در نهایت پرسشنامه‌ها جمع‌آوری گردید. اطلاعات آن‌ها استخراج و نسبت به تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار و آزمون تحلیل عاملی تأییدی صورت پذیرفت.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق در فاز دلفی در بخش تحلیل متون به روش کیفی، مبتنی بر نظریات ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی و کارشناسان ارشد و عالی سازمان‌های دولتی بود. که به روش هدفمند انتخاب شدند. به این تدبیر که دارای مشخصات ذیل بودند:

الف. گروه خبرگان دانشگاهی شامل:

- خبرگان، متخصصان دانشگاهی باشند.
- دانش‌آموختگان حوزه مدیریت که دارای مرتبه استادیاری باشند.
- حداقل دارای ۳ سال سابقه تدریس باشند.

ب. گروه خبرگان اداری شامل:

- مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌های دولتی باشند.
- در بحث مدیریت سازمان‌های دولتی صاحب‌نظر باشند.
- دارای پست مدیریت ارشد در سازمان دولتی باشند.
- حداقل ۱۰ سال سابقه کار داشته باشند.

جامعه آماری این تحقیق در فاز کمی در بخش صحت‌سنجی پرسشنامه به روش کمی شامل مدیران ارشد و عالی دستگاه‌های اداری دولتی شهرستان نجف‌آباد- اصفهان بود. در کل جامعه آماری سه دسته نظام اداری وجود داشت که شامل رسته اجرایی، خدماتی و نظارتی تقسیم گردید. در هر رسته مدیران ارشد و عالی تفکیک در کل این تعداد ۱۱۶ نفر محاسبه به ازای ۶۵ دستگاه اجرایی محاسبه گردید. جدول (۳) الگوریتم جامعه آماری پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۳) الگوریتم تحلیل آمار جامعه آماری پژوهش

Table (3) Statistical analysis algorithm of the statistical population of the research

جمع کل ردیف Addition of the whole row	نوع دستگاه اداری از نظر ارائه خدمات Type of office device in terms of providing services			نحوه اداره How to manage
	نظارتی	خدماتی	اجرایی	
۶۵	۱۰	۴۳	۱۲	دولتی (تعداد دستگاه اداری)
۱۱۶	۱۲	۸۴	۲۰	دولتی (مدیر ارشد و عالی/نفر)

لذا حجم جامعه موردنظر ۱۱۶ نفر به دست آمده که بر اساس جدول مورگان، حداقل ۸۶ پرسشنامه جهت سنجش به عنوان حجم نمونه آماری در نظر گرفته شده بود. پرسشنامه نهایی شامل طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از بسیار مرتبط تا کمترین ارتباط تدوین شد. در نهایت ۹۸ عدد پرسشنامه توسط جامعه هدف تکمیل گردید. ۴ عدد از این پرسشنامه‌های به علت نقص در اطلاعات و نقص در تکمیل حذف گردید. لذا ۹۴ عدد پرسشنامه مبنای کار قرار گرفت.

### یافته ها

#### یافته‌های توصیفی تحقیق

- جنسیت: بر اساس یافته توصیفی سن جامعه هدف پژوهش در حدود ۹۲/۵ درصد از جامعه آماری پژوهش را مردان و ۷/۵ درصد مابقی را زنان تشکیل داده بودند.
- سن: یافته سنی جامعه آماری پژوهش نشان داد که به بیشترین فراوانی مدیران شهرستان در سن ۴۱ تا ۵۰ سال سن با درصد فراوانی ۴۱/۵ درصد و در رتبه بعد ۳۱ تا ۴۰ سال با فراوانی ۲۹/۸ درصد و کمترین درصد فراوانی را مدیران ۵۰ سال به بالا با ۱۱/۷ درصد بودند.
- تحصیلات: یافته‌ها نشان داد که مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد بیشترین رتبه از مدیران اجرایی شهرستان را به خود اختصاص داده بود که به ترتیب ۷۳/۴ و ۲۰/۲ درصد از کل را به خود اختصاص داده و کمترین رتبه با فراوانی ۲ و ۴ درصد به ترتیب مربوط به مدارک تحصیلی کاردانی و دکترا بود.

#### یافته‌های کمی تحقیق

جهت سنجش روایی سازه پرسشنامه از نرم‌افزار Smart\_PLS استفاده گردید. همان‌طور که از خروجی نرم‌افزار مشاهده می‌گردد مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم ارائه شده به صورت

شکل (۳) بود. در شکل مشاهده می‌گردد بار عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ به دست آمد و مورد تأیید قرار گرفت.

- شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه

الف- شاخص روایی همگرا (میانگین واریانس استخراجی)

در مدل‌یابی PLS، یکی از معیارهای مناسب برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری یا بیرونی این است که سازه باید بیشترین واریانس مشترک را با نشانگرهایش نسبت به اشتراک آن با سازه‌های دیگر مدل معین داشته باشد. محققین مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده ۰/۵ و بیشتر را توصیه می‌کنند. جدول (۴) این شاخص‌ها را نمایش می‌دهد.

جدول شماره (۴) بررسی شاخص روایی همگرا جهت مناسب بودن مدل تحقیق

**Table (4) Investigation of convergent validity index for the appropriateness of**

نتیجه‌گیری Conclusion	مقدار شاخص Index value	مقدار استاندارد شاخص The standard value of the index	مؤلفه‌ها componets
برازش مدل مناسب است	۰/۵۷۹	بیشتر یا برابر ۰/۵	تعهد سازمانی
برازش مدل مناسب است	۰/۵۶۵	بیشتر یا برابر ۰/۵	تفویض اختیار
برازش مدل مناسب است	۰/۵۰۱	بیشتر یا برابر ۰/۵	تفکر سیستمی
برازش مدل مناسب است	۰/۵۱۲	بیشتر یا برابر ۰/۵	تکریم ارباب‌رجوع
برازش مدل مناسب است	۰/۵۹۳	بیشتر یا برابر ۰/۵	رفتار شهروند سازمانی
برازش مدل مناسب است	۰/۵۷۵	بیشتر یا برابر ۰/۵	سازمان یادگیرنده
برازش مدل مناسب است	۰/۵۸۶	بیشتر یا برابر ۰/۵	شایستگی‌های سازمان
برازش مدل مناسب است	۰/۵۱۱	بیشتر یا برابر ۰/۵	محیط و برآیندها
برازش مدل مناسب است	۰/۶۳۱	بیشتر یا برابر ۰/۵	مسئولیت اجتماعی
برازش مدل مناسب است	۰/۵۶۱	بیشتر یا برابر ۰/۵	نوآوری خدمت

ب- شاخص پایایی مرکب

در مدل‌های PLS، پایایی هر شاخص به‌طور جداگانه ارزیابی می‌شود، در نتیجه می‌توان به ترکیب پایاتری رسید. وقتی مقدار پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ باشد، نشان‌دهنده آن است که آن بلوک تک‌بعدی است. جدول (۵) بیانگر قابلیت اطمینان مناسب مدل است.

جدول شماره (۵) بررسی شاخص قابلیت اطمینان مرکب (C.R)

Table (5): Combined Reliability Index (C.R)

نتیجه گیری Conclusion	مقدار شاخص در مدل Index value	استاندارد شاخص The standard value of the index	مؤلفه‌ها Components
برازش مدل مناسب است	۰/۹۲۴	بیشتر از ۰/۷	تعهد سازمانی
برازش مدل مناسب است	۰/۷۱۷	بیشتر از ۰/۷	تفویض اختیار
برازش مدل مناسب است	۰/۸۸۷	بیشتر از ۰/۷	تفکر سیستمی
برازش مدل مناسب است	۰/۹۰۹	بیشتر از ۰/۷	تکریم ارباب رجوع
برازش مدل مناسب است	۰/۹۵۳	بیشتر از ۰/۷	رفتار شهروند سازمانی
برازش مدل مناسب است	۰/۹۴۹	بیشتر از ۰/۷	سازمان یادگیرنده
برازش مدل مناسب است	۰/۹۳۴	بیشتر از ۰/۷	شایستگی‌های سازمان
برازش مدل مناسب است	۰/۹۵۶	بیشتر از ۰/۷	محیط و برآیندها
برازش مدل مناسب است	۰/۹۲۳	بیشتر از ۰/۷	مسئولیت اجتماعی
برازش مدل مناسب است	۰/۹۱۹	بیشتر از ۰/۷	نوآوری خدمت

ج. شاخص فورنل و لارکر (روایی واگرا)

در روش فورنل و لارکر جهت سنجش روایی واگرا، می‌بایست مقدار جذر AVE متغیرهای پنهان مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر باشد. جدول (۶) شاخص‌های روایی رانشان می‌دهد.

### پایایی پرسشنامه‌ها

قابلیت اعتماد یا پایایی به این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی می‌دهد. دامنه قابلیت اعتماد از صفر (عدم ارتباط) تا +۱ (ارتباط کامل) است. ضرایب پایایی برای پرسشنامه الگوی مدیریت عملکرد اجتماعی و ابعاد آن‌ها در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول شماره (۶) ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

Table (6) Divergent validity matrix by Fornell and Larker methods

نواوری خدمت	مسئولیت اجتماعی	محیط برآیندها	شایستگی سازمان	سازمان یادگیرنده	رفتار شهروند	تکریم	تفکر سیستمی	تفویض اختیار	تعهد سازمانی	سازه
									0.761	تعهد سازمانی
								0.725	0.642	تفویض اختیار
							0.708	.0535	0.684	تفکر سیستمی
						0.715	0.692	0.517	0.741	تکریم ارباب رجوع
					0.770	0.711	0.632	0.596	0.760	رفتار شهروند سازمانی
				0.795	0.734	0.710	0.674	0.669	0.711	سازمان یادگیرنده
			0.765	0.729	0.714	0.698	0.704	0.714	0.751	شایستگی سازمان
		0.715	0.746	0.750	0.761	0.656	0.707	0.662	0.750	محیط و برآیندها
	0.749	0.707	0.749	0.752	0.763	0.698	0.653	0.660	0.720	مسئولیت اجتماعی
0.749	0.790	0.711	0.703	0.743	0.713	0.673	0.706	0.604	0.726	نواوری خدمت

جدول شماره (۷) ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه الگوی مدیریت عملکرد اجتماعی

Table (7) Cronbach's alpha coefficient of social performance management model questionnaire

تعداد گویه Number of items	ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's alpha coefficients	ابعاد سازمانی Organizational dimensions
12	0.854	تفکر سیستمی
15	0.875	تکریم ارباب رجوع
14	0.943	رفتار شهروند سازمانی
9	0.899	نوآوری خدمت
12	0.927	تعهد سازمانی
14	.941	سازمان یادگیرنده
21	0.948	محیط و برآیندها
16	0.945	شایستگی‌های سازمان
9	0.782	تفویض اختیار
14	0.917	مسئولیت‌های اجتماعی
136	0.986	کل ابعاد

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجاکه الگوی ارائه‌شده مدیریت عملکرد اجتماعی برای قد و قواره سازمان‌های دولتی در چارچوب نظام اداری تهیه، تنظیم و ارائه گردیده است بنابراین مدلی خاص محسوب می‌گردد. لذا نگرش اجتماعی، ارزیابی بیرونی و درونی در رصد ابعاد و شاخص‌های آن منحصر به این مدل باشد. از طرفی همین امر سبب شده که مدل در نوع خود بی‌نظیر بوده و نوآوری در بهره‌وری فرد و سازمان موجود در آن به چشم‌اندازهای این مدل در آینده تبدیل گردیده و توسط محققین و مجریان تکامل یابد. با عنایت به اینکه این ابزار اندازه‌گیری عملکرد در نوع داخلی و خارجی مشابه جامع نداشته است لذا محقق از تفسیر پازل نما که یکی از نوآوری‌های این مقاله است بهره می‌برد.

تفسیر پازل نما در جهت نتیجه‌گیری از مدل حاضر به این سبک ارائه می‌گردد: که اجزای مدل به علت مرکب بودن بار استحصال شده در نوع خود، با مقالات و نتایج اجزای حاصل از پژوهش‌های سایر محققان سنجیده گردید. در این تفسیر اجزای به شرح ذیل در نظر گرفته شده است:

الف. بستر سازمان‌های نظام اداری دولتی همانند: صفحه شطرنج در نظر گرفته می‌شود. که فضای جوسازمانی مدل در آن مقایسه و تثبیت گردیده است.

ب. ابعاد ده‌گانه مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان‌های دولتی همانند: مهره‌های شطرنج تلقی می‌گردند. که ابعاد مدل را در برگرفته و ابعاد با سایر اجزای یافته‌های محققین مقایسه گردیده است.

ج. دستورالعمل، آیین‌نامه و فرآیندها در نظام اداری دولتی همانند: همان نقشه راهی است که مهره‌های شطرنج (سرباز، وزیر ...) باید از این طی طریق تابعیت کنند. که مؤلفه‌های مدل را تداعی می‌نمایند.

د. نحوه رفتار سازمان در ابعاد کارکنان، ارباب‌رجوع و محیط نظام اداری دولتی در مقابل پویایی محیط همانند: همان ابداع و نوآوری‌هایی است که تفکر سازمان باید مهره‌ها را در رویارویی با حریف به نحوه احسن حفظ نماید و باذکوت و به‌کارگیری نظریه بازی‌ها بهره‌وری سازمان را در بحران‌ها پاینده و ایستا نگه دارد. به علت عدم گنجایش مقوله در اینجا فقط محقق مختصراً به مقایسه ابعاد مدل با یافته‌های اجزای سایر تحقیق‌های مشابه پرداخته است.

الف. نتایج یافته‌های توصیفی تحقیق

۱) جنسیت: نتایج این بخش نشان داد مردان درصد بیشتری از نمونه آماری پژوهش را به خود اختصاص داده‌اند. لذا می‌توان سیستم نظام اداری امور دولتی شهرستان را سیستمی مردسالار محسوب نمود. لذا زنان در این نظام از جایگاه مدیریتی با رتبه بالا برخوردار نیستند.

۲) سن: نتایج نشان داد بالاترین جمعیت سنی مدیران اجرایی شهرستان را به‌عنوان نمونه‌ای از جامعه مدیران اجرایی کشور می‌توان در رده ۴۱ تا ۵۰ سال مشاهده نمود که همین امر نشان‌دهنده پیر بودن جمعیت مدیران از نظر هرم سنی است. مدیران پیر و مسن از قابلیت و قدرت ریسک خوبی برخوردار نخواهند بود. بنابراین بعید به نظر می‌رسد برنامه اجرایی استراتژیکی که به رونق نظام اداری و تحول آن در جهت بهره‌ور نمودن سازمان امور اداری باشد را با این ناوگان مدیریت منابع انسانی متحول نمود.

۳) تحصیلات: نتایج نشان داد کثرت بار مدیران بر مدرک کارشناسی تمرکز دارد. بنابراین مدیریت عملکرد اجتماعی برای اجرا در اکثر سازمان‌ها که در آن ارزیابی عملکرد جریان دارد می‌تواند جنبه اجرایی به خود بگیرد زیرا مدیران از توان درک و رسم شاخص‌های آن در سازمان برخوردار و از حداقل‌های ارزیابی و درک بهره‌وری سازمانی برخوردار بودند.



ب. نتایج یافته‌های کمی تحقیق

- ۱) شاخص روایی همگرا (میانگین واریانس استخراجی): با توجه به خروجی اسمارت پی آل اس می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدل مذکور مدل مناسبی از نظر شاخص‌های برازش است.
- ۲) شاخص پایایی مرکب: مقدار پایایی مرکب بیشتر از ۰/۷ باشد، نشان‌دهنده آن است که آن بلوک تک‌بعدی است و این شاخص در مقایسه با آلفای کرونباخ معرف بهتری برای پایایی هر شاخص و تک‌بعدی بودن یک بلوک محسوب می‌گردد.
- ۳) شاخص فورنل و لارکر (روایی واگرا): مقادیر قطر اصلی از مقادیر زیر آن بیشتر بوده و این امر نشان‌دهنده روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل اندازه‌گیری پرسشنامه الگوی مدیریت عملکرد اجتماعی است.
- ۴) پایایی پرسشنامه: ضرایب پایایی برای پرسشنامه الگوی مدیریت عملکرد اجتماعی و ابعاد آن‌ها محاسبه گردید که همگی بالاتر از ۰/۷ بوده و نشان از دقت بالای ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش دارد.

ج. نتایج تطبیقی یافته‌های پژوهش:

- ابعاد مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان‌های دولتی
- ۱) بعد تفکر سیستمی: از آنجاکه بررسی ضریب آلفای کرونباخ بعد نگرش سیستمی عدد ۰/۸۵۴ را نشان می‌دهد. در نتیجه برازش مدل مناسب است. از نظر ارتباط بین مدیریت عملکرد و تفکر سیستمی نتایج هم‌راستای تحقیق صالحی و همکاران (۱۳۹۶) در جهت بلوغ سازمان و عملکرد سیستمی هم‌راستا با تحقیق محمدخانی و همکاران (۱۳۹۱)، نوروزی (۱۳۹۵) و خلیلی (۱۳۹۳) و ناظمی و همکارانش (۱۳۸۹) بود در نتیجه ارتباط مستقیم بین تفکر راهبردی و عملکرد وجود دارد.
- ۲) بعد تکریم ارباب‌رجوع: بررسی ضریب آلفای کرونباخ بعد تکریم ارباب‌رجوع، عدد ۰/۸۷۵ را نشان می‌دهد. در نتیجه برازش مدل مناسب است. نتایج تحقیق فوق بیانگر هم‌راستایی ارتباط بین تکریم ارباب‌رجوع و مدیریت عملکرد اجتماعی و تأیید این بخش از مدل است. سایر تحقیقات هم‌راستا در این زمینه عبارت‌اند از پژوهش توکلی (۱۳۹۸) پیرامون الگوی کرامت و ارتقای بهره‌وری در سازمان، جعفری و همکارانش (۱۳۹۵) مدل طرح تکریم در تعامل سیاسی و افزایش بهره‌وری در سازمان بوده است.

۳) بعد رفتار شهروند سازمانی: بررسی ضریب آلفای کرونباخ بعد رفتار شهروند سازمانی، عدد ۰/۹۴۳ را نشان می‌دهد. در نتیجه برازش مدل مناسب است. نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش هم‌راستایی تأییدی بین رفتار شهروندی سازمانی و مدیریت عملکرد را به‌صورت مستقیم نشان داد از جمله صادقی و همکارانش (۱۳۹۴) و صنوبر و رحیمی اقدم (۱۳۹۳)، کردشوالی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند بین این دو رابطه و همبستگی مستقیم وجود دارد. صحت و محمدی دیانی (۱۳۹۳) و رضانی و همکاران (۱۳۹۲) نتایج تحقیقات احمدی و خدای (۱۳۹۰)، بیان داشتند گرایش به رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی داشته است.

۴) بعد نوآوری خدمت: بررسی ضریب آلفای کرونباخ بعد نوآوری خدمت، عدد ۰/۸۹۹ را نشان داد. در نتیجه برازش مدل مناسب است. تحقیقات حسینی و قادری (۱۳۸۸)، تقوا و همکارانش (۱۳۹۶) بر ارتباط غیرمستقیم نوآوری و افزایش بهره‌وری در عملکرد حکایت می‌نمود. لیکن تحقیق محمدخانی و همکاران (۱۳۹۱)، آلانی و همکاران (۲۰۰۳)، اسماعیل‌پور و همکاران (۱۳۹۷) و نیک‌رفتار (۱۳۹۶) نشان دادند که بین مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. که این بخش هم‌راستا با تأیید مدل تحقیق بود.

۵) بعد تعهد سازمانی: بررسی ضریب آلفای کرونباخ بعد تعهد سازمانی، عدد ۰/۹۲۷ را نشان می‌دهد. در نتیجه برازش مدل مناسب است. رحیمی و همکاران (۱۳۹۱) نشان دادند که تعهد سازمانی و درک حمایت سازمانی کارکنان نقش بسزایی در افزایش سلامت و بهره‌وری سازمان داشت. جودکی و حسن‌پور (۱۳۹۷) و مشبکی اصفهانی و رضایی (۱۳۹۳) تعهد و بهره‌وری سازمان را درگرو بهره‌وری کارکنان دانسته‌اند. سلاجقه و همکاران (۱۳۹۳) و باقری و تولایی (۱۳۸۹)، فطانت و شاهسوند (۱۳۹۵)، شفقت و همکاران (۱۳۹۲) اثبات نمودند تأثیر مثبت و معناداری بین این دو وجود دارد.

۶) بعد سازمان یادگیرنده: بررسی ضریب آلفای کرونباخ بعد سازمان یادگیرنده، عدد ۰/۹۴۱ را نشان می‌دهد. در نتیجه برازش مدل مناسب است. که این بخش هم‌راستا با تحقیقات دفت (۲۰۰۰) و پدلر و همکاران (۱۹۹۶)، نصری نصرآبادی و همکارانش (۱۳۹۴) قوامی و نجفی (۱۳۹۶)، سلیمی و عبد شریفی (۱۳۹۴)، محمدی حسینی و همکارانش (۱۳۹۲) نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و افزایش عملکرد نوآوری تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری وجود دارد.

1. Daft R.L. (2000)

2. Pedler M. (1996)

۷) بعد محیط و برآیندها: بررسی ضریب آلفای کرونباخ بعد محیط و برآیندها، عدد ۰/۹۴۸ را نشان می‌دهد. در نتیجه برازش مدل مناسب است. تحقیقات زیادی در خصوص ترکیب محیط و برآیندها و میزان مدیریت عملکرد یافت نشد. لیکن از این بعد می‌توان گفت تحقیق حاضر نیاز به کاوش با اجزای این مدل دارد.

۸) بعد شایستگی‌های سازمان: بررسی ضریب آلفای کرونباخ بعد شایستگی‌های سازمانی، عدد ۰/۹۱۷ را نشان می‌دهد. در نتیجه برازش مدل مناسب است. تحقیقات غنی زاده گرایلی و همکارانش در (۱۳۹۶)، رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، درخشیده و انصاری (۱۳۹۳) نشان دادند بین مدیریت عملکرد و توانمندسازی به‌عنوان یکی از ابعاد شایستگی سازمانی رابطه مثبت برقرار بوده لذا در برازش مدل این موضوع مطرح و مورد تأیید قرار گرفت.

۹) بعد تفویض اختیار: بررسی ضریب آلفای کرونباخ بعد مسؤلیت‌های اجتماعی، عدد ۰/۷۸۲ را نشان می‌دهد. در نتیجه برازش مدل مناسب است. حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) بیان نمودند ارزیابی و تقویت مدیران در پیشگیری یا حل بخشی از مسائل و مشکلات کمک مؤثر نمود. مدیریت عملکرد در مدل پیشنهادی مطابق با تقویت و ارزیابی مدیران هست به این دلیل که سازگاری روان‌شناسی افراد و نفوذ اجتماعی رهبران در پیشگیری از بسیاری از مشکلات مؤثر است. لذا این امر در جهت مدیریت عملکرد اجتماعی و اثبات مدل است.

۱۰) بعد مسرولیت‌های اجتماعی: بررسی ضریب آلفای کرونباخ بعد مسؤلیت‌های اجتماعی، عدد ۰/۹۱۷ را نشان می‌دهد. در نتیجه برازش مدل مناسب است. مشکبی و شجاعی (۱۳۸۹) نشان داد که بین مؤلفه‌های فرهنگی و مسؤلیت‌پذیری اجتماعی همبستگی مثبت و بالایی وجود دارد. تحقیق قاسمی حسین‌آبادی (۱۳۹۵) نیز این موضوع را تأیید نمود. که همراستایی با مدل را تأیید می‌نماید.

الگوی مدل بهره‌وری مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان دولتی به‌مثابه دوچرخه از آنجاکه یکی از اهداف پیامدی تدوین مدل مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان‌های دولتی بهره‌ور نمودن سازمان‌های نظام اداری کشور است و با توجه به اینکه ساختار مدل فوق در بخش‌های قبل تعیین و تثبیت گردید. در این بخش مدیریت بهره‌وری فراگیر به‌مثابه یک صندلی سه‌پایه، به‌عنوان نوآوری ایده گرفته‌شده است.

صندلی سه‌پایه بهره‌وری بر سه بعد بهره‌وری فراگیر، نوآوری و تکنولوژی به‌عنوان یک مدل تأکید نموده بود.

در اینجا دوچرخه دونفره با ابعاد ده‌گانه الگوی مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان‌های دولتی منطبق شده و به‌عنوان نوآوری مدل بهره‌وری سازمانی ذیلاً مطرح می‌گردد.

با توجه به اینکه دوچرخه دارای دو قسمت متحرک و ثابت می‌باشد. برای سهولت تفهیم و بیان اجزای ده‌گانه مدل طبقه‌بندی دوگانه ذیل ارائه گردیده است.

الف. بخش‌های متحرک دوچرخه: اجزایی در این قسمت‌ها نصب می‌گردند که به‌صورت دائم کنش و واکنش با اجزای سازمان نظام اداری و پویایی محیط بوده بنابراین باید حساسیت پاسخگویی و ارزیابی میزان بهره‌وری در آن‌ها لحاظ گردد.

۱. دینام با نشانه نوآور در خدمت ۲. فرمان با نشانه تفویض اختیار ۳. چرخ با نشانه شایستگی سازمانی ۴. زنجیر با نشانه شهروند سازمانی ۵. پدال با نشانه مسؤلیت اجتماعی ۶. دنده با نشانه سازمان یادگیرنده ۷. ترمز با نشانه محیط و برآیندها، تدبیر و تشبیه شده است.

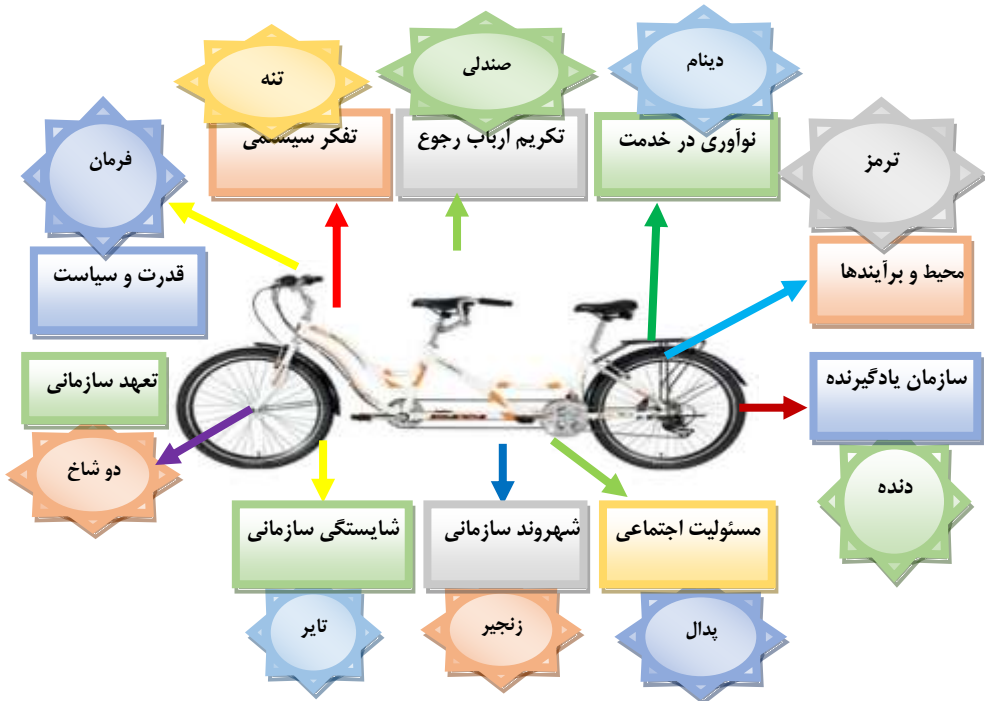
ب. بخش‌های ثابت دوچرخه: اجزایی در این قسمت‌ها نصب گردیدند که تأکید آن بر دیدگاه سیستمی به‌کل سازمان نظام اداری بوده است.

۱. صندلی با نشانه تکریم ارباب‌رجوع ۲. تنه با نشانه تفکر سیستمی ۳. دوشاخ با نشانه تعهد سازمانی تدبیر شده است.

در نهایت الگو بر لگویی (نماد نشانه) به جهت زیبایی و ماندگاری در ذهن قرار داده شد. به این دلیل لگوی مدل دوچرخه دو نفر برای الگو انتخاب شد زیرا از طرفی دوچرخه اولین وسیله نقلیه پیشرفته و درعین حال ساده‌ای بود که بشر طی دوران تحول تمدن فرد و سازمان با آن آشنا بوده و هست، در ضمن سازگاری اجتماعی با طبیعت که هدف نهایی و تأکید سازمان‌های دولتی بوده است و مهم‌ترین بعد آنکه در صورت بارگذاری درست و تعادل و تعامل رفتاری فرد و سازمان همانند دوچرخه در هنگام حرکت (همانند سازمان‌های دولتی در بطن کار و عملکرد) از حالت ایستایی و استاتیک خاصی برخوردار خواهد بود و کل سازمان را درحالی‌که اجتماع درونی و بیرونی سازمان بر آن سوار است و در اوج قرار دارد به جلو هدایت و روانه خواهد شد.

لذا هماهنگی همه اجزای سازمان به‌مثابه دوچرخه دونفره بهره‌وری این مدل (یعنی کارکنان، ارباب‌رجوع، مدیریت) و درمجموع سازمان با کلیه اجزایش باهم سبب پویایی و حرکت به سمت جلو خواهد شد. لذا اگر تمام اجزایی که با سازمان‌های دولتی در ارتباط مستقیم و غیرمستقیم هستند به‌درستی و به نحو عالی وظایف تعیین‌شده را به انجام برسانند و این وظایف را به‌موقع و صحیح انجام دهند سازمان می‌تواند تمام اجزای خود را به‌صورت استاندارد پیش برده و درنتیجه رضایتمندی از درونی و بیرونی سازمانی به اوج خواهد رسید. در جدول (۸) هر بخش از اجزای دوچرخه با اجزای

مدل الگوی مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان‌های دولتی پیکره‌بندی و به‌اختصار بیان گردیده است. شکل (۴) این پیاده‌سازی الگو بر روی لگوی دوچرخه دونفره را نشان می‌دهد.



شکل شماره (۴) الگوی مدل بهره‌وری مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان دولتی به‌مثابه دوچرخه  
 Shape (4) Model of productivity model of social performance management of a government organization as a bicycle

جدول شماره (۸). نقشه راهنمای اختصاری بهره‌برداری از الگوی مدل بهره‌وری مدیریت عملکرد اجتماعی سازمان دولتی به‌مثابه دوچرخه دونفره

Table (8). Brief guide map of using the model of social performance management efficiency model of government organization as a two-seater bicycle

اجزای	مسئولیت عملکرد	ویژگی در سازمان	نقش همانندسازی در تفسیر مدل / علت
تنه	مسئولیت انتصاب سایر لوازم بر آن سوار و شاسی دوچرخه است.	مسئولیت کل برنامه و تقسیم‌کار در سازمان را بر عهده دارد.	نقش تفکر سیستمی: به‌این‌علت که حالت زیربنایی و اساسی در تعیین ساختار و سرنوشت سازمان را بر عهده دارد.
فرمان	مسئولیت انتقال نیرو از چرخ‌ها به دست و پلمکس را دارد.	مسئولیت راهبردهای سیاسی و جهت‌گیری قدرت حرکت سازمان را مشخص می‌کند.	نقش تفویض اختیار: به‌این‌علت که فرمان نقش اصلی را در هدایت سیاست و برد ساختار انتقال قدرت را در سازمان دارد.
سیستم دنده	مسئولیت توزیع و تخصیص بهینه نیرو را بر عهده دارد.	مسئولیت تعدیل نیروی فرد را به نیروی پویا در سازمان بر عهده دارد.	نقش سازمان یادگیرنده: به‌این‌علت که هدف آن تسهیل حرکت سازمان به‌وسیله تجربه مند شدن سازمان و تعدیل نیرو را بر عهده دارد.
پدال	مسئولیت گرفتن نیرو از پا و انتقال انرژی به زنجیره را دارد.	مسئولیت واسطه‌مانندی در انتقال نیرو را در سازمان بر عهده دارد.	نقش مسئولیت اجتماعی: به‌این‌علت که هدف تبدیل نیروهای درونی به خلاقیت سازمانی جهت هم‌افزایی سرعت تکامل پویایی در برابر محیط است.
چرخ‌ها	مسئولیت حمل دوچرخه و طی مسافت‌های جدید را بر عهده دارد.	مسئولیت ایجاد توازن و استاتیک در سازمان را بر عهده دارد.	نقش شایستگی‌های سازمانی: به‌این‌علت که به دنبال گذار سازمان از بحران‌ها و هدایت سازمان به سمت شایستگی‌های جدید است.
زنجیر	مسئولیت انتقال نیرو را بر عهده دارد.	مسئولیت انتقال نیرو، توازن انتقال قدرت و سرعت را در سازمان برعهده دارد.	نقش شهروند سازمانی: به این‌علت که افراد برای بقا و ایجاد برند ماندگاری سازمان دلسوزانه وفادارانه، خود را وقف سازمان می‌نمایند.
دینام	مسئولیت تبدیل و ایجاد انرژی نوین در دوچرخه را بر عهده دارد.	مسئولیت هدایت سازمان در عرصه تولید و بهره‌برداری از انرژی‌های جدید را بر عهده دارد.	نقش نوآوری در خدمت: به‌این‌علت که می‌تواند سیستم را از حالت سنتی ارائه خدمت خارج و به حالت مدرنیته تبدیل می‌کند.
دوشاخ	مسئولیت هدایت و انتقال قدرت فرماندهی را بر عهده دارد.	مسئولیت حفاظت، هدایت و انتقال سیاست‌ها را بر عهده دارد.	نقش تعهد سازمانی: به‌این‌علت که وابستگی به سازمان و فرد را متعهدانه پیگیری و حمایت می‌کند.
ترمز دیسک	مسئولیت مهار دوچرخه را بر عهده دارد.	مسئولیت حفاظت از سازمان را در هنگام بحران بر عهده دارد.	نقش رصد محیط و برآیندها: به‌این‌علت که مسئولیت حفظ سازمان، تعدیل نیرو، فراهم نمودن زمینه بسترسازی فرهنگ اجتماعی درونی و بیرونی سازمان را بر عهده دارد.
صندلی	مسئولیت حمل فرد را بر عهده داشته و ارباب‌رجوع را در صدر نگه می‌دارد.	مسئولیت آن حفظ جایگاه تکریم ذینفعان داخلی و خارج از سازمان است.	نقش تکریم ارباب‌رجوع: به‌این‌علت که هدف رضایت ذینفعان و بهره‌ورتر بودن در پاسخگویی اجتماعی سازمان را بر عهده دارد.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

## References

- Akbari,F.& Mahmoudi,M.& Arab,M. & Maleki,M. Kokbaye Soghi, F.(2006) ,Realization of the goals of the program of the development of the administrative system in the medical sciences universities of the Brigade of a group A in the Third Plan of Economic and Cultural Development of Iran. Journal of Health Management Research, 23, 68 [In Persian]
- Asghari Yalaghoz Aghaji, A & Mohseni Zonouzi, S.(2014), The role of government in the evolution of the country's administrative system Economic Journal- N,6 & 5, 54-41 [In Persian]
- Corbribent,J & Laughlin,R.(2009).Performance managemet systems: A conceptual model , Management Accounting Research, 20(4), 283-295
- Dehghani saieazdi, M.&Saleh Olaya, M. & Kiani, B.& Kandarian,K.(2008). Analysis of EFQM Excellence Model Using Dynamic Systems, Journal of Management Science,3(12), 65-82. [In Persian]
- Hadizadeh Moghaddam, A. (20016). Dual Models of Power Analysis and Organizational Policy, Quarterly Journal of Improvement Management Studies. 23-24, 176-159 [In Persian]
- Harmon, P .(2015). Process Vetsus Functional Thinking, Business Process Management, ALL RIGHTS RESETVED, 16.
- Hasanpour, K.& Ramze ghuiian,gh. (2013), Investigating the relationship between employee turnover and performance at the Ministry of Economics and Finance. Economic Magazine,3 & 4 , 48,33[In Persian]
- Jonker,J. (2002), Quality beyond the enterprise, Measuring Business Excellence , 6 (3) . 31, 35.
- Khalil,T.(2004). Technology Management Success Key in Competition and Creating Wealth.Tehran, Office of Cultural Research[In Persian].
- Khalili, K. & Soltani, A.& Nafar, m. (2015) ,Identification of components and indicators of team performance in Iranian government agencies. Governmental Administration,1, 55, 70[In Persian].

- Klautzsch, E. A.(2017) , Social Media Performance Management leveraging Social Interactions along the customer journey .DISSERTATION of the university of ST.Gallen .School of Management Economics, Law,Social Sciences and International Affaris,18, 2 ,32.
- Mir Sapasi ,N.& Mamarzadeh, kh.& Najaf Beigi,M.& Ali Zadeh,M. (2013). Introducing the pattern of government agencies, seasonal management of government agencies,2, 53-70. [In Persian].
- Moauro A. (2017).Rating of Social Performance Management of Microfinance Institutions and Cooperative Banke, SWISS CAPACITY BUIDING FACILITY – SCBF, 1-16.
- Namazzi, M. (2014),SPI4 Indicat Corresponding to Esstnial .The business of Doing Good,2.
- Nelarine,c & Larraine , G & Shaun , T.(2000).Managers Leading Diversity For Business Excellence – Journal of General Management, 25 .3, 69-78.
- Pilbeam,S & Corbridge, M. (2006). People Resourcig Ccntemporary HRM in practice , London.Pearson Education Limited, 1-624.
- Sepsis, S.& Rajab Zadeh, A.& Rezaiat, m. (2006) , Designing a Social Audit Model Using Structural Equation Method. Audit Knowledge,16(65), 97-119. [In Persian].
- Simanowitz, A. (2015).Mentoring Social Performance Management: Guidelines for mentors supporting financial institutions to analyse, prioritize, and ensure implementation of social performance management, OIKO CREDIT investing in people.MENTOR GUIDE, 1-45.
- Wroth ,D & Balmes,M & Bejnarowic,Z & Dan.Pasha.M.(2014). UNDER WRITERL ABORA TORIESINC.CASE STUDY.Transformational Change – Making,15, 1.14.
- Yavari, Vahid & Zahedi, Shams al-Sadat. (2013). Designing a Conceptual Model of Organizational Performance Management for Public and



Nonprofit Organizations, Strategic Management Thought, Volume 7(13),  
79,122 [In Persian]

Zamani Mazdeh, Mehdi & Miemandi, Mahmoudi & Miemandi, Mohammad &  
Karimi Gowaraki & Mohammad, Hassan & Sarvar, Mojtaba. (2013)  
Presentation of Strategic Model for Organizational Performance Evaluation  
Based on Logic Model, Journal of Innovation Management Research, 1  
,100 ,71[In Persian]