

## سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی

دکتر حسن دانایی‌فرد<sup>۱</sup>، فاطمه برزگر<sup>۲</sup>، هانیه احمدی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۹/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۱۶

### چکیده

سازمان‌ها برای ادامه بقای خود به منابع مختلفی نیاز دارند و برای استفاده بهینه از این منابع باید به قابلیت‌هایی مجهز شوند و آنها را تقویت کنند. قابلیت از نظر مدیران، توان سازمان برای ایجاد ظرفیت‌ها و تحمل محدودیت‌ها و نارسایی‌ها برای رسیدن به اهداف معین است. هدف این پژوهش، احصاء سازوکارهایی است که منجر به ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی ایران می‌شود و اولویت‌بندی این سازوکارها براساس میزان اهمیت آنهاست. پژوهش به صورت ترکیبی انجام شده که در مرحله کیفی از ابزار مصاحبه و در مرحله کمی از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. با ارائه نوعی طبقه‌بندی از سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی، این سازوکارها از نظر درجه اهمیت نیز رتبه‌بندی شدند. این سازوکارها به ترتیب اولویت عبارتند از: سازوکارهای روانشناختی، فرایندی، سیاسی و مالی در رتبه اول. سازوکارهای انسانی، فرهنگی اجتماعی و فناورانه در رتبه دوم و سازوکار ساختاری در رتبه سوم.

### کلید واژه‌ها:

قابلیت‌های سازمانی، سازمان‌های بخش دولتی.

۱. استاد دانشگاه تربیت مدرس؛ دانشکده مدیریت و اقتصاد و نویسنده مسئول: Email: hdanaee@modares.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی؛ دانشگاه تربیت مدرس

۳. دوره دکتری سیاستگذاری بخش عمومی؛ دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

عدم استیفای حقوق شهروندان و ... موجب ایجاد بی‌نظمی و در نتیجه ایجاد نارضایتی عمومی در اجتماع شده است. تمرکز و اتخاذ تصمیمات در سطوح عالی سازمان باعث عدم تعهد و بی‌انگیزگی کارکنان شده است. در این سازمان‌ها اهداف مشخص و دسته‌بندی شده به چشم نمی‌خورد و برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای در آنها جایگاهی ندارند.

در بین سازمان‌های دولتی موازی‌کاری‌های زیادی به چشم می‌خورد که در جای خود باعث هدر رفت میزان زیادی از منابع عمومی می‌شود. عدم ثبات پست‌های سازمانی و حرکت انفرادی و گروهی مدیران از پستی به پست دیگر به وفور در سازمان‌های دولتی مشاهده می‌شود و این جابجایی‌ها در سطوح بالای سیاسی و اجرایی اثرات نامطلوبی در تمام سازمان‌های دولتی ایجاد می‌کند که این امر باعث عدم امکان برنامه‌ریزی درست، کندی گردش کار، اتلاف زمان، بودجه و نیروی انسانی و ایجاد جو ناامیدی و عدم امنیت شغلی در کارکنان می‌شود.

علاوه بر همه این مشکلات، کمبود نیروی انسانی متخصص و فقدان منابع مالی و عدم توجه به امور زیربنایی موجب ضعف سازمان‌های دولتی و درگیری بیش از پیش آنها با مسائل روزمره‌شان شده است به طوری که این سازمان‌ها دیگر فرصت توجه به ظرفیت‌های سازمان و رسیدن به اهداف کلی را ندارند.

این دسته از مشکلات علت نبوده بلکه خود معلول مسایلی می‌باشد که ریشه در عدم توجه به ارتقای قابلیت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی دارد. بدین سبب به نظر می‌رسد در راستای رسیدن به یک نظام کارآمد و توسعه یافته سازمانی که در آن منافع تمامی آحاد جامعه تامین گردد راه حلی بجز ارتقای قابلیت‌های سازمانی وجود ندارد. تاکنون قابلیت‌های سازمانی در سطح سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار نگرفته است. پژوهش حاضر در پی آن است تا سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمان را در بخش دولتی واکاوی کند.

سازمان‌ها برای ادامه بقای خود به منابع مختلفی نیاز دارند و برای استفاده بهینه از این منابع باید به قابلیت‌هایی مجهز شوند و آنها را تقویت کنند. قابلیت از نظر مدیران، توان سازمان برای ایجاد ظرفیت‌ها و تحمل محدودیت‌ها و نارسایی‌ها برای رسیدن به اهداف معین است.

اما گاهی سازمان‌های دولتی از این امر غافل می‌شوند و به سبب عدم برخورداری از قابلیت‌ها، منابع خود را به هدر می‌دهند. در مواردی علت این غفلت را کمبود بودجه، ضعف مدیریت و برتری رابطه بر ضابطه، عدم تجهیز سازمان به تکنولوژی روز و غیره بیان می‌کنند. با وجود این، اگر سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی شناخته شود می‌توان گام ارزشمندی در جهت دستیابی بیشتر به اهداف سازمانی برداشت. هدف اصلی این پژوهش، یافتن این سازوکارها و اولویت‌بندی آنهاست.

## بیان مسئله

امروزه سازمان‌های دولتی با مشکلات و کاستی‌های فراوانی رو به رو هستند. به رغم انتظار اثربخشی و کارآمدی از این سازمان‌ها در قبال استفاده از بودجه دولتی، این انتظار هرگز برآورده نشده است. مردم نسبت به این سازمان‌ها بی‌اعتماد هستند و دید خوبی نسبت به آنها ندارند، دچار رکود بسیار شده‌اند، همراه با پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی حرکت نمی‌کنند، توانایی‌های بالقوه‌شان رو به تضعیف است و به دنبال بالفعل کردن آنها نیستند.

بهره‌وری سازمان‌های دولتی پایین آمده و رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت در اولویت قرار گرفته، کارها در سازمان‌های دولتی به کندی پیش می‌رود و مدیران برخی از سازمان‌ها تحقق اهداف واحد خود را آن هم در حد رفع تکلیف در صدر اولویت کاری خود قرار می‌دهند (احمدی، ۱۳۹۰).

تبعیض و فساد اداری، نظام اداری ناکارآمد و غیر پاسخگو باعث اتلاف منابع و بهره‌برداری عده‌ای خاص از امکانات عمومی شده است. ضعف در سیستم‌های نظارتی و در نتیجه

یاری دهنده قابلیت‌های سازمانی هستند (بونپاتاراکان، ۲۰۱۲: ۱۸).

پنروس<sup>۷</sup> به نقل از پاندزا معتقد است درگیری مدیریتی و کارافرینانه با منابع شرکت قابلیت‌های سازمانی را تولید می‌کند و ارزش آنها را نشان می‌دهد (پاندزا، ۲۰۱۱: ۱۰۱۶).

در تعریفی از سایت امانت و رنارد<sup>۸</sup> قابلیت‌های سازمانی «دانستن چگونه عمل کردن، پتانسیل‌های عملی ناشی از ترکیب و هماهنگی منابع، دانش و صلاحیت‌های سازمان از طریق جریان ارزش برای تحقق اهداف استراتژیک» است (رافت، دا کنها، برنارد، ۲۰۱۰: ۲).

دای<sup>۹</sup> معتقد است قابلیت به دانش، مهارت و روندهایی اشاره دارد که توانایی شرکت برای خلق و ارائه ارزش برتر برای مشتریان را شکل می‌دهد. تبادل و کسب اطلاعات مقدمات مهم قابلیت‌های سازمانی هستند. یادگیری سازمانی نیرو محرکه تکامل قابلیت‌های سازمانی است (لیو، وانگ، یوان، لی، ۲۰۱۲: ۴۱۹).

به اعتقاد جای<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰) ده روش عالی برای ایجاد قابلیت عبارتند از:

- ایجاد سیستم رهبری / مربیگری که همه کارکردهای کسب‌وکار را به هم پیوند دهد؛
- اقدام درست = حق پاداش: افراد، اشیا، روش‌ها، زمان و منابع؛
- ایجاد این احساس در سازمان که افراد می‌توانند در موفقیت شکست بخورند؛
- ایجاد زیرساخت ضروری برای ارتباط افراد با معیارها؛
- تبدیل شدن به سازمان توسعه و آموزش در هر سطح به طور مداوم؛
- توانمند ساختن افراد از طریق فرصت‌های توسعه برای سطوح بالاتر عملکرد؛

## پیشینه نظری

### تعریف قابلیت‌های سازمانی

کلمه قابلیت لغتی لاتین به معنای «شایسته»<sup>۱</sup> است. اصطلاح قابلیت احتمالاً اولین بار در ادبیات روانشناسی در سال ۱۹۷۳ معرفی شد، وقتی دیوید مک‌کلند<sup>۲</sup> در مقاله خود تحت عنوان «آزمودن قابلیت به جای هوش» نشان داد که آزمون‌های سنتی استعداد و محتوای دانش، نه توان پیش بینی عملکرد شغلی را دارا هستند و نه موفقیت در زندگی را پیش‌بینی می‌کنند (اشک زری و نیک آیین، ۲۰۱۲). مدیریت اثربخش هر سازمانی مستلزم، هماهنگی اثربخش مجموعه‌ای از فرآیندهای درونی سازمان، روال‌ها و فعالیت‌هاست. قابلیت سازمانی مفهومی است که به طور فزاینده در دانش مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود و به وسیله آن چگونگی انجام این هماهنگی، تئوریزه، مطالعه و فهم می‌شود (اندروز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

تاکنون تعاریف متعددی از قابلیت‌های سازمانی ارائه شده است هر یک دربرگیرنده یکی از ابعاد آن است. در زیر به چند نمونه از این تعاریف اشاره می‌کنیم.

به زعم اهلانر<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) قابلیت‌های سازمانی شیوه‌ها یا روال‌هایی هستند که به دستیابی، پیکربندی یا جذب دانش برای شرکت منجر می‌شوند.

در تعریفی دیگر، زولو و ویتتر<sup>۵</sup> قابلیت‌های سازمانی را مجموعه‌ای از الگوهای با ثبات حاصل از فعالیت جمعی می‌دانند که سازمان از طریق آن قادر خواهد بود فرایندهای عملیاتی خویش را به طور نظام‌مند در جهت ارتقای اثربخشی فعالیت‌هایش ایجاد و اصلاح کند (مشبکی، امیدی کیا، خداداد حسینی، عزیزی، ۱۳۹۱).

کاپلان و نورتون<sup>۶</sup> به نقل از بونپاتاراکان عقیده دارند فرهنگ شرکت، رهبری شرکت، اهداف مشترک و تسهیم دانش

1. Competence
2. David McClelland
3. Andrews
4. Uhlaner
5. Zollo & Winter
6. Kaplan & Norton

7. Penrose

8. Saint-Amant & Renard

9. Day

10. Jay

توانمندسازها؛ گام دوم، تعریف هدف؛ گام سوم، تعریف قابلیت‌هایی که توانمندسازها می‌سازند؛ گام چهارم، ایجاد سیستم‌های منابع انسانی توانمند (گیل، ۲۰۰۶: ۱۷۳-۱۷۶).

از نظر وی اصول ایجاد قابلیت‌های سازمانی عبارتند از: مشارکت ذینفعان؛ نیاز عملی به پژوهش؛ مدل‌های قابل دفاع؛ دستور کار مدیران ارشد؛ استراتژی تغییر فزاینده (همان، ص ۱۷۹).

گیل (۲۰۰۶) با بررسی ایده‌های صاحب‌نظران مختلف نقشی که قابلیت‌های سازمانی می‌تواند در سازمان‌ها بازی کند شامل موارد زیر می‌داند:

- افزایش مزیت رقابتی از طریق بنا کردن استراتژی بر پایه فهم نقاط قوت و ضعف نیروی کار (بارنی، ۱۹۹۱؛ گرانت، ۱۹۹۱)؛
- سازماندهی بخش منابع انسانی به عنوان یک شریک استراتژیک (هوندگم و وندرمولن، ۲۰۰۰؛ لوما، ۲۰۰۰؛ اولریش و لاک، ۱۹۹۱)؛
- محرک خروجی‌های سازمانی مانند رضایت ذینفعان و رضایت مشتری (اولریش و لاک، ۱۹۹۱؛ یونگ و برمن، ۱۹۹۷)؛
- بهبود تناسب فرد-سازمان از طریق فرایندهای انتخابی، نگرش‌های مورد علاقه کارکنان، تقویت طرح سازمانی مناسب (بوون، لدفور و ناتان، ۱۹۹۱)؛
- مرتبط کردن رفتارهای ارزشمند، ارتقای سطوح شایستگی و تقویت ارزش‌های مثبت (هوندگم و وندرمولن، ۲۰۰۰)؛
- افزایش عملکرد و تبدیل فرهنگ بوروکراتیک به فرهنگ کارافرینی (هوندگم و وندرمولن، ۲۰۰۰)؛
- افزایش عملکرد از طریق تمرکز بر یادگیری داخلی و خارجی برای ایجاد فرایندها و تجهیزات انحصاری در صنایع تولیدی (اسچرودر و همکاران، ۲۰۰۲)؛

سرانجام، در تعریف نهایی از قابلیت‌های سازمانی باید گفت، قابلیت‌های سازمانی توانایی منحصر به فرد سازمان برای کسب مزیت رقابتی (رضایتمندی شهروندان و اجرای

- درک مربیگری سپاسگزار و چگونگی ایجاد فرهنگ حول آن؛
- سرگرم شدن به کار در سازمان؛
- روشن ساختن کامل چیزی که باید به طور کامل روشن باشد؛
- استخراج راه و روش عملکرد افراد (هاریس، ۲۰۰۷: ۵).

در تلاش برای ارائه مفهوم عملیاتی‌تر، هاس، مالوچ و کایرنز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) پرسشنامه قابلیت‌های سازمانی طراحی و سپس ده عامل کلیدی در ایجاد قابلیت‌های سازمانی معرفی کردند:

- به رسمیت شناختن پیچیدگی و ماهیت مستمر تغییر سازمانی به وسیله تمام سطوح کارکنان؛
- مدیران ارشدی که چشم‌انداز آینده را حمایت و قهرمانان تغییر را حفاظت کنند؛
- رهبران ماهر با درک عالی از مهارت‌های مردم محور؛
- ساختارهای تیم محور که افراد را قادر می‌سازند در تصمیم‌گیری مشارکت کنند؛
- سیستم پاداش مناسب که نیازهای درونی و بیرونی افراد را تأمین کند؛
- احساس توانمندسازی که توانایی‌های آنها شناخته و استفاده می‌شود؛
- فرصت‌هایی برای چند مهارتی شدن، تعهد برای توسعه شایستگی‌ها؛
- تمرکز و تعهد روشن بر یادگیری؛
- ارزیابی عملکرد، درک روشن و منصفانه به وسیله کارکنان؛
- تأمین زمان و منابع برای یادگیری و توسعه کارکنان (همان: ۴).

گیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) فرایند ایجاد قابلیت‌های سازمانی را اینگونه بیان می‌کند: گام اول، تعیین قلمرو حوزه‌های موجود (هدف استراتژیک، ساختارهای سازمانی، دانش فردی) و

1. Hase & Malloch & Cairns

2. Gill

موثر و کارآمد و ضروری هستند (کلین و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۰۲).

ایده‌های مرتبط با قابلیت‌های سازمانی شرکت‌های خصوصی با دلایل قویتری برای سازمان‌های دولتی اعمال می‌شود. از آنجا که سازمان‌های دولتی فاقد سازوکار بازخورد از سوی نشانه‌های بازاری سود و زیان هستند بنابراین این سازمان‌ها به طور ویژه‌ای به قابلیت‌های سازمانی وابسته‌اند (همان: ۱۱ و ۱۲). با وجود این، یکی از ابعاد محوری سازمان‌های دولتی که به طور منسجم بررسی نشده است ایجاد، نظارت، استقرار و پویایی‌های قابلیت‌ها در تعقیب اهداف عمومی است (همان: ۵).

لیولین و تاپین<sup>۵</sup> معتقدند رویکردهای استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌های سازمانی با بخش دولتی مرتبطند زیرا به جای رفتار رقابتی بازار بر منابع داخلی تمرکز دارند.

چارچوب قابلیت‌های پویا فهم استراتژی در بخش دولتی را نوید می‌دهد و امکان سازگاری مداوم با تغییر را به سازمان می‌دهد. به عقیده چاکراواریسی و گارجیولو<sup>۶</sup> (۱۹۹۸) و همچنین سالواتو<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) اعتماد و رهبری توانمندسازهای قابلیت‌های پویا در بخش دولتی در طول دوره‌های تغییر سازمانی و محیطی هستند (پابلو و همکاران، ۲۰۰۷).

سرانجام، با وجود این که همه مطالب فوق بیانگر این است که قابلیت‌های سازمانی به سرعت در حال تبدیل شدن به کلید موفقیت سازمانی است، اما فقدان پژوهش درباره آن به خوبی در ادبیات به چشم می‌خورد و قابلیت‌های سازمانی مفهومی مبهم باقی مانده است (هاریس، ۲۰۰۷). مطالعه تعاریف و پژوهش‌های انجام شده در زمینه قابلیت‌های سازمانی موید این است که، با این که قابلیت‌های سازمان برای رفتار و عملکرد کارافرینانه آن حیاتی هستند اما هنوز قابلیت‌های دولتی و عمومی به طور منسجم مورد پژوهش قرار نگرفته‌اند (کلین و همکاران، ۲۰۱۳) و این بحث بیشتر در شرکت‌های بازرگانی و تجاری که در فضای رقابتی فعالیت می‌کنند و به دنبال کسب

خطمشی‌های عمومی) در جهت بهینه ساختن فرآیند دستیابی به اهداف سازمانی است.

### سطوح قابلیت‌های سازمانی

بسیاری از متخصصان بر این باورند که سطوح قابلیت‌های سازمانی برای اجرای یک ارزیابی معنی‌دار می‌تواند به چهار سطح تفکیک شود:

- قابلیت کارکردی<sup>۱</sup>: توانایی برای انجام مجموعه‌ای از وظایف؛
- قابلیت بنیادی<sup>۲</sup>: درک اینکه چگونه و چرا وظایف انجام می‌شوند؛
- قابلیت واکنشی<sup>۳</sup>: توانایی ادغام فعالیت‌ها با درک فعالیت بگونه‌ای که یادگیری صورت گیرد و تغییرات در زمان لازم انجام پذیرد؛
- قابلیت کاربردی<sup>۴</sup>: توانایی انجام مجموعه‌ای از وظایف همراه با درک و واکنش لازم. (پورکیانی و همکاران، ۲۰۱۰: ۵۰۸)

### قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی

پژوهش در مدیریت دولتی مدت زیادی است که به نقش قابلیت‌ها در شکل‌گیری اهداف در بخش دولتی اذعان دارد (کلین، ماهونی، مک‌گهان، پیتلیس، ۲۰۱۳: ۱). تغییرات در کار و سازمان کار باعث شده است به جای صلاحیت فردی بر قابلیت‌های سازمانی تاکید شود یا حداقل در درجه دوم اهمیت قرار گیرد. (هاریس، ۲۰۰۷: ۱). فرض بر این است که قابلیت‌ها در سازمان‌های دولتی برای استقرار منابع در راه‌های ارزشمند، رضایت‌مندی شهروندان و اجرای خط‌مشی‌های عمومی توسعه می‌یابند. سازمان‌های دولتی نه تنها منابعی همچون زمین، ساختمان، بودجه را کنترل می‌کنند بلکه قابلیت‌ها را نیز برای اداره، مدیریت و تبدیل این منابع کنترل می‌کنند. قابلیت‌هایی که می‌توانند از منابع عمومی، ارزش ایجاد کنند برای دولت

5. Llewellyn & Tappin

6. Chakravarthy & Gargiulo

7. Salvato

1. Practical competence

2. Foundational competence

3. Reflexive competence

4. Applied competence

هدف اصلی پژوهش اکتشاف و فهم است که برای رسیدن به این هدف ابزار مصاحبه و پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها به کار گرفته می‌شوند. فن تحلیل داده‌های کیفی GT است. برای تحلیل داده‌های کمی نیز از نرم‌افزار spss16 برای گرفتن آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون بونفرونی استفاده شده است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی شامل مدیران ۲۸ سازمان خدمات عمومی است که عده‌ای از این مدیران دارای تحصیلات آکادمیک در زمینه مدیریت و عده‌ای نیز دارای فعالیت عملی و تجربی در این زمینه هستند. جامعه آماری در مرحله کمی شامل مدیران و خبرگان مدیریت است. نمونه در مرحله کیفی پژوهش انتخاب ۳۵ نفر از مدیران سازمان‌های عمومی و نمونه مرحله دوم انتخاب ۱۸۵ نفر از مدیران و خبرگان مدیریت به صورت هدفمند و در دسترس است.

### روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در مرحله اول (کیفی)، برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه استفاده شد. سپس نتایج مصاحبه‌ها در دو مرحله کدگذاری شد و حاصل کدگذاری‌ها به صورت پرسشنامه که ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله دوم (کمی) بود، درآمد. روایی محتوایی پرسشنامه را خبرگان تایید کردند و پایایی آن را نیز با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه کردیم که کسب ضریب ۹۶ درصد نشان از پایایی مناسب پرسشنامه دارد.

مزیت رقابتی و سهم بیشتری از بازار هستند مطرح می‌شود. اما در سازمان‌های دولتی که به دنبال کسب سود نیستند به نظر می‌رسد پرداختن به این کار لزوم ندارد به همین دلیل در پژوهش‌های انجام شده توسط پژوهشگران مختلف به این امر در بخش دولتی پرداخته نشده است. ولی به زعم نگارنده از آنجا که سازمان‌های دولتی از منابع عمومی برای انجام کارشان بهره می‌گیرند و امور مهم حاکمیتی و بعضاً تصدی‌گری را به عهده دارند باید در جهت ارتقای قابلیت‌های خود گام بردارند تا بتوانند امور را با اثربخشی و کارایی بالاتری انجام دهند و از هدررفت منابع عمومی جلوگیری کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

صبغی این پژوهش ترکیبی است. پژوهش بر اساس شیوه‌های ترکیبی نوعی روش‌شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد (کرسول، ۲۰۰۳). جهت‌گیری پژوهش توسعه‌ای است زیرا سعی در بسط سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی دارد، که قبلاً پژوهشی در باب آن انجام نشده است. رویکرد پژوهش استقرایی است زیرا پژوهشگر به بررسی جزئیات و طبقه‌بندی آنها می‌پردازد تا سازوکارهای اصلی ارتقای قابلیت‌های سازمانی را شناسایی کند.

### جدول ۱. نتایج کدگذاری

۱. طراحی و بکارگیری دانش ارگونومی و مهندسی فاکتورهای انسانی	سازوکارهای روانشناختی
۲. طراحی برنامه‌های ارتقای کیفیت زندگی کاری	
۳. راه‌اندازی جلسات گفتگوی سازمانی و ایجاد دموکراسی صنعتی	
۴. بکارگیری نظام 5S (سازماندهی، نظم و ترتیب، انضباط، پاکیزه‌سازی، استانداردسازی)	
۵. بازمهندسی پایدار فرایندها	سازوکارهای فرایندی
۶. تنقیح مستمر قوانین سازمان	
۷. پالایش دستورالعمل‌های سازمانی	
۸. انجام برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک	

<p>۹. همسو کردن مدیریت، کارکنان و تجهیزات</p> <p>۱۰. ارزیابی فعالیت‌ها تا رسیدن به اهداف</p>	
<p>۱۱. استقرار سیستم مناسب پایش و کنترل</p> <p>۱۲. برون‌سپاری و انجام کار از طریق پیمانکاری</p> <p>۱۳. ایجاد هرم سازمانی تخت، چابک‌سازی و کوچک‌سازی سازمان</p> <p>۱۴. استقرار سیستم دورکاری و سازمان مجازی</p> <p>۱۵. راه‌اندازی کمیته‌های تخصصی با افراد تأثیرگذار و ذی‌نفوذ و مشارکت آنها در اجرای برنامه</p> <p>۱۶. ایجاد ساختار غیرمتمرکز و سیاستگذاری توسط خود سازمان</p> <p>۱۷. اصلاح روابط شغلی و تعریف خطوط و مرزهای ارتباطی مدیر و کارکنان و ارباب‌رجوعان</p>	<p><b>سازوکارهای ساختاری</b></p>
<p>۱۸. بکارگیری فناوری اطلاعات و تکنولوژی نوین</p> <p>۱۹. حفظ استانداردهای تولید و پردازش و نگهداری اطلاعات و تدوین اطلاعات و آمار یکسان و ثابت</p> <p>۲۰. استقرار سیستم اتوماسیون اداری و مکانیزه کردن مشاغل</p> <p>۲۱. بکارگیری مدیریت دانش (در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی)</p> <p>۲۲. راه‌اندازی سیستم‌های یکپارچه</p> <p>۲۳. استفاده از ساختمان‌ها و تجهیزات هوشمند</p>	<p><b>سازوکارهای فناوریانه</b></p>
<p>۲۴. نظم‌دهی سازمان یادگیرنده</p> <p>۲۵. ترویج اخلاق حرفه‌ای (آموزش عملی اخلاق توسط افراد مقید به رعایت قانون و اخلاقیات، تدوین منشور اخلاقی در سازمان)</p> <p>۲۶. اصلاح فرهنگ توجیه‌پذیری تصمیمات</p> <p>۲۷. ترویج فرهنگ ارزیابی بین کارکنان و اعتماد آنها به ارزیابان</p> <p>۲۸. شفاف‌سازی و کاهش ابهامات برای از بین بردن فساد و انحراف و استرس</p> <p>۲۹. ایجاد روح معنویت و برگزاری مراسم مذهبی در سازمان</p> <p>۳۰. تمرکز فرهنگ سازمان بر انجام درست کار و حذف پدیده از زیر کار در رفتن و زیرآب‌زنی</p> <p>۳۱. ترویج فرهنگ جامعه‌پذیری و انتقال تجربیات به تازه‌واردان</p> <p>۳۲. اطلاع‌رسانی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی</p> <p>۳۳. ایجاد تفاهم بین دستگاه‌ها و هم‌اندیشی بین بخش‌ها و سازمان‌های مختلف</p>	<p><b>سازوکارهای فرهنگی-اجتماعی</b></p>
<p>۳۴. برگزاری آموزش کوتاه‌مدت و بلندمدت بصورت مناسب و متفاوت برای گروه‌های مختلف و ارزشیابی آن</p> <p>۳۵. به‌روز رسانی توانمندی مدیران و کارکنان و اطلاعات عمومی و تخصصی آنها</p> <p>۳۶. شفاف‌سازی انتظارات مدیر از کارکنان</p> <p>۳۷. تغییر تصمیمات مدیریتی در صورت لزوم و عدم تعصب بر آنها</p> <p>۳۸. به کارگیری سناریو مدیریتی به جای سلیقه مدیریتی</p> <p>۳۹. استقرار سیستم شایسته‌سالاری و ارزشیابی بر اساس عملکرد</p>	<p><b>سازوکارهای انسانی</b></p>

<p>۴۰. تقویت روش‌های استخدامی و کنترل سیستم کارگزینی بر جذب کارکنان کیفی و آشنا به اهداف سازمان</p> <p>۴۱. پالایش قوانین مربوط به جذب و استخدام و بهینه‌سازی ارتقای داخلی</p> <p>۴۲. هم‌راستا کردن منافع کارکنان با منافع سازمان</p> <p>۴۳. استعدادیابی و فراهم کردن زمینه خلاقیت و بروز استعداد کارکنان</p> <p>۴۴. ایجاد زمینه مشارکت مجریان و کارکنان در تعیین هدف و چشم‌انداز و استراتژی سازمان</p> <p>۴۵. اعزام مدیران برای شرکت در کارگاه‌های برون‌مرزی و مطابقت با شرایط جهانی</p> <p>۴۶. تشکیل پرونده الکترونیکی سلامت برای نیروها و توجه به سلامت پرسنل</p> <p>۴۷. تقویت و بهینه‌سازی کار تیمی و گروهی و هماهنگ‌سازی نیروهای قدیمی و جدید</p> <p>۴۸. تثبیت مدیران در پست‌ها برای انجام کارهای بلندمدت و زیربنایی</p> <p>۴۹. پیاده‌سازی رهبری اثرگذار</p> <p>۵۰. راه‌اندازی نظام پیشنهادات و انتقادات و ایجاد طوفان فکری در کارکنان</p> <p>۵۱. ارائه خدمات یکسان به ارباب‌رجوعان و پرهیز از پارتی‌بازی</p> <p>۵۲. طراحی نظام مدیریت بر مبنای هدف</p> <p>۵۳. انجام پروژه‌های علمی و پژوهشی</p>	
<p>۵۴. پالایش محدودیت‌های قانونی و مقرراتی در خرج بودجه و سایر امور</p> <p>۵۵. از بین بردن خला‌های قانونی و کاهش دور زدن قوانین</p> <p>۵۶. کاهش پروسه قانونی اجرای طرح‌های زیربنایی</p> <p>۵۷. کاهش تاثیرپذیری مدیریت سازمان‌های دولتی از تغییر حزب سیاسی</p>	سازوکارهای سیاسی
<p>۵۸. طراحی سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد و در نظر گرفتن نحوه انجام کار کارکنان در پرداخت‌های غیر مستمر</p> <p>۵۹. اجرای سیستم حسابداری تعهدی و بودجه‌ریزی عملیاتی</p> <p>۶۰. بکارگیری بودجه غیرمتمرکز و سیستم بودجه‌ریزی قیمت تمام شده</p> <p>۶۱. کاهش اتکاء به بودجه دولتی و تعریف منابع و درآمد جدید و افزایش نقدینگی</p>	سازوکار مالی

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مرحله از پژوهش، از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای پاسخ به سؤال اول پژوهش (سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی کدامند؟) جهت تأیید یا رد سازوکارهای احصاء شده از مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌ها استفاده شد و آزمون بونفرونی نیز برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی به ترتیب اولویت کدامند؟) به کار گرفته شد.

### نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

طی مصاحبه‌هایی که انجام شد سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی در ۸ طبقه روانشناختی، فرایندی، ساختاری، فناورانه، فرهنگی اجتماعی، انسانی، سیاسی و مالی قرار گرفتند که بر اساس آزمون  $t$  تک نمونه‌ای همه سازوکارها مورد تأیید واقع شدند. با توجه به اینکه فرض  $H_0$  تأیید سازوکارهای احصاء شده و فرض  $H_1$  رد این سازوکارها است، با استفاده از سطح معنی‌داری می‌توانیم بگوییم اگر سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵٪



همچنین برای اولویت بندی سازوکارها نیز از آزمون بونفرونی استفاده کردیم که نتایج این آزمون در جدول ۱۱ ارائه شده است

باشد آن سازوکار تأیید می شود. با استفاده از آزمون t تک نمونه ای اجزای هر سازوکار نیز (که در جدول یک نشان داده شد) مورد تأیید قرار گرفتند.

جدول ۲. نتایج آزمون t برای سازوکارهای اصلی ارتقای قابلیت های سازمانی

۳ = مقدار آزمون						
فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای ارتقای قابلیت های سازمانی
حد بالا	حد پایین					
۱.۱۵۰۹	۱.۰۲۲۱	۱.۰۸۶۴۹	.۰۰۰	۱۸۴	۳۳.۲۹۸	روانشناختی
۱.۱۵۹۹	۱.۰۳۱۱	۱.۰۹۵۵۰	.۰۰۰	۱۸۴	۳۳.۵۴۱	فرایندی
۱.۰۲۵۸	.۸۹۵۵	.۹۶۰۶۲	.۰۰۰	۱۸۴	۲۹.۰۸۹	ساختاری
۱.۳۵۸۷	۱.۲۰۸۹	۱.۲۸۳۷۸	.۰۰۰	۱۸۴	۳۳.۸۱۱	فناورانه
۱.۲۷۳۹	۱.۱۴۴۵	۱.۲۰۹۱۹	.۰۰۰	۱۸۴	۳۶.۸۶۹	فرهنگی اجتماعی
۱.۲۶۴۱	۱.۱۴۴۰	۱.۲۰۴۰۵	.۰۰۰	۱۸۴	۳۹.۵۸۴	انسانی
۱.۱۵۲۰	.۹۹۳۹	۱.۰۷۲۹۷	.۰۰۰	۱۸۴	۲۶.۷۸۱	سیاسی
۱.۱۴۰۷	.۹۷۵۵	۱.۰۵۸۱۱	.۰۰۰	۱۸۴	۲۵.۲۶۹	مالی

جدول ۳. سازوکارهای روانشناختی

۳ = مقدار آزمون						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای روانشناختی
حد بالا	حد پایین					
.۹۴۲۹	.۷۵۴۴	.۸۴۸۶۵	.۰۰۰	۱۸۴	۱۷.۷۵۶	۱
۱.۳۳۹۷	۱.۱۵۷۶	۱.۲۴۸۶۵	.۰۰۰	۱۸۴	۲۷.۰۴۵	۲
۱.۰۵۶۹	.۸۵۶۶	.۹۵۶۷۶	.۰۰۰	۱۸۴	۱۸.۸۵۴	۳
۱.۳۸۸۹	۱.۱۹۴۹	۱.۲۹۱۸۹	.۰۰۰	۱۸۴	۲۶.۲۸۴	۴

جدول ۴. سازوکارهای فرایندی

۳ = مقدار آزمون						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای فرایندی
حد بالا	حد پایین					
۰.۹۰۶۷	۰.۷۱۴۹	۰.۸۱۰۸۱	۰.۰۰۰	۱۸۴	۱۶,۶۸۶	۵
۰.۹۵۸۸	۰.۷۶۰۱	۰.۸۵۹۴۶	۰.۰۰۰	۱۸۴	۱۷,۰۶۵	۶
۱.۱۵۷۶	۰.۹۷۲۱	۱.۰۶۴۸۶	۰.۰۰۰	۱۸۴	۲۲,۶۵۳	۷
۱.۳۰۹۳	۱.۱۱۲۴	۱.۲۱۰۸۱	۰.۰۰۰	۱۸۴	۲۴,۲۶۲	۸
۱.۴۴۵۹	۱.۲۵۶۸	۱.۳۵۱۳۵	۰.۰۰۰	۱۸۴	۲۸,۲۰۱	۹
۱.۳۶۷۰	۱.۱۸۴۳	۱.۲۷۵۶۸	۰.۰۰۰	۱۸۴	۲۷,۵۵۸	۱۰

جدول ۵. سازوکارهای ساختاری

۳ = مقدار آزمون						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای ساختاری
حد بالا	حد پایین					
۱.۰۴۹۸	۰.۸۶۳۷	۰.۹۵۶۷۶	۰.۰۰۰	۱۸۴	۲۰.۲۹۵	۱۱
۰.۹۸۷۲	۰.۷۸۵۸	۰.۸۸۶۴۹	۰.۰۰۰	۱۸۴	۱۷.۳۷۴	۱۲
۰.۹۷۳۳	۰.۷۶۷۲	۰.۸۷۰۲۷	۰.۰۰۰	۱۸۴	۱۶.۶۶۰	۱۳
۱.۰۷۰۰	۰.۸۶۵۱	۰.۹۶۷۵۷	۰.۰۰۰	۱۸۴	۱۸.۶۳۱	۱۴
۱.۰۸۴۸	۰.۸۹۳۶	۰.۹۸۹۱۹	۰.۰۰۰	۱۸۴	۲۰.۴۰۷	۱۵
۰.۹۸۱۰	۰.۷۸۱۱	۰.۸۸۱۰۸	۰.۰۰۰	۱۸۴	۱۷.۳۹۰	۱۶
۱.۲۶۷۷	۱.۰۷۸۲	۱.۱۷۲۹۷	۰.۰۰۰	۱۸۴	۲۴.۴۳۱	۱۷

جدول ۶. سازوکارهای فناورانه

۳ = مقدار آزمون						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای فناورانه
حد بالا	حد پایین					
۱.۵۰۸۸	۱.۳۲۳۶	۱.۴۱۶۲۲	.۰۰۰	۱۸۴	۳۰.۱۸۱	۱۸
۱.۳۲۰۷	۱.۱۲۲۵	۱.۲۲۱۶۲	.۰۰۰	۱۸۴	۲۴.۳۱۶	۱۹
۱.۳۹۶۶	۱.۲۰۸۸	۱.۳۰۲۷۰	.۰۰۰	۱۸۴	۲۷.۳۸۲	۲۰
۱.۳۷۳۹	۱.۱۸۸۲	۱.۲۸۱۰۸	.۰۰۰	۱۸۴	۲۷.۲۲۳	۲۱
۱.۲۸۸۶	۱.۰۸۹۸	۱.۱۸۹۱۹	.۰۰۰	۱۸۴	۲۳.۶۰۷	۲۲
۱.۳۹۵۷	۱.۱۸۸۱	۱.۲۹۱۸۹	.۰۰۰	۱۸۴	۲۴.۵۵۳	۲۳

جدول ۷. سازوکارهای فرهنگی اجتماعی

۳ = مقدار آزمون						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای فرهنگی - اجتماعی
حد بالا	حد پایین					
۲۲.۸۸۴	۲۲.۸۸۴	۲۲.۸۸۴	۲۲.۸۸۴	۲۲.۸۸۴	۲۲.۸۸۴	۲۴
۲۵.۹۷۰	۲۵.۹۷۰	۲۵.۹۷۰	۲۵.۹۷۰	۲۵.۹۷۰	۲۵.۹۷۰	۲۵
۲۴.۰۸۳	۲۴.۰۸۳	۲۴.۰۸۳	۲۴.۰۸۳	۲۴.۰۸۳	۲۴.۰۸۳	۲۶
۲۴.۴۷۲	۲۴.۴۷۲	۲۴.۴۷۲	۲۴.۴۷۲	۲۴.۴۷۲	۲۴.۴۷۲	۲۷
۲۸.۲۶۱	۲۸.۲۶۱	۲۸.۲۶۱	۲۸.۲۶۱	۲۸.۲۶۱	۲۸.۲۶۱	۲۸
۲۰.۵۹۶	۲۰.۵۹۶	۲۰.۵۹۶	۲۰.۵۹۶	۲۰.۵۹۶	۲۰.۵۹۶	۲۹
۲۵.۹۱۰	۲۵.۹۱۰	۲۵.۹۱۰	۲۵.۹۱۰	۲۵.۹۱۰	۲۵.۹۱۰	۳۰
۲۶.۵۲۲	۲۶.۵۲۲	۲۶.۵۲۲	۲۶.۵۲۲	۲۶.۵۲۲	۲۶.۵۲۲	۳۱
۲۲.۳۳۴	۲۲.۳۳۴	۲۲.۳۳۴	۲۲.۳۳۴	۲۲.۳۳۴	۲۲.۳۳۴	۳۲
۲۲.۶۳۳	۲۲.۶۳۳	۲۲.۶۳۳	۲۲.۶۳۳	۲۲.۶۳۳	۲۲.۶۳۳	۳۳

جدول ۸. سازوکارهای انسانی

مقدار آزمون = ۳						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای انسانی
حد بالا	حد پایین					
۱.۳۲۵۳	۱.۱۲۸۷	۱.۲۲۷۰۳	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۴.۶۳۳	۳۴
۱.۴۲۶۶	۱.۲۴۳۶	۱.۳۳۵۱۴	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۸.۷۸۷	۳۵
۱.۳۷۰۷	۱.۱۸۰۷	۱.۲۷۵۶۸	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۶.۴۹۰	۳۶
۱.۲۷۱۳	۱.۰۷۴۷	۱.۱۷۲۹۷	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۳.۵۴۷	۳۷
۱.۲۹۸۸	۱.۰۹۰۴	۱.۱۹۴۵۹	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۲.۶۱۳	۳۸
۱.۴۷۹۳	۱.۲۸۸۳	۱.۳۸۳۷۸	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۸.۵۸۹	۳۹
۱.۳۸۶۷	۱.۱۸۶۳	۱.۲۸۶۴۹	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۵.۳۲۹	۴۰
۱.۲۱۱۳	.۹۹۴۲	۱.۱۰۲۷۰	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۰.۰۴۲	۴۱
۱.۳۰۴۷	۱.۱۰۶۱	۱.۲۰۵۴۱	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۳.۹۵۵	۴۲
۱.۴۰۳۴	۱.۲۱۲۸	۱.۳۰۸۱۱	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۷.۰۷۹	۴۳
۱.۱۹۱۹	۱.۰۰۲۷	۱.۰۹۷۳۰	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۲.۸۸۷	۴۴
۱.۱۸۱۳	.۹۸۰۹	۱.۰۸۱۰۸	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۱.۲۸۹	۴۵
۱.۴۳۹۱	۱.۲۵۲۸	۱.۳۴۵۹۵	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۸.۵۱۱	۴۶
۱.۳۰۰۸	۱.۱۲۰۸	۱.۲۱۰۸۱	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۶.۵۵۳	۴۷
۱.۱۵۴۱	.۹۶۴۸	۱.۰۵۹۴۶	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۲.۰۸۴	۴۸
۱.۰۶۳۵	.۸۵۰۰	.۹۵۶۷۶	.۰۰۰۰	۱۸۴	۱۷.۶۸۳	۴۹
۱.۲۸۰۵	۱.۰۷۶۳	۱.۱۷۸۳۸	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۲.۷۷۷	۵۰
۱.۵۳۶۳	۱.۳۵۰۲	۱.۴۴۳۲۴	.۰۰۰۰	۱۸۴	۳۰.۶۱۴	۵۱
۱.۲۶۸۹	۱.۰۷۷۱	۱.۱۷۲۹۷	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۴.۱۲۶	۵۲
۱.۲۰۹۵	۱.۰۱۷۵	۱.۱۱۳۵۱	.۰۰۰۰	۱۸۴	۲۲.۸۸۱	۵۳

جدول ۹. سازوکارهای سیاسی

۳ = مقدار آزمون						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای سیاسی
حد بالا	حد پایین					
۱.۰۶۰۲	.۸۵۳۳	.۹۵۶۷۶	.۰۰۰	۱۸۴	۱۸.۲۴۰	۵۴
۱.۳۴۴۶	۱.۱۵۲۷	۱.۲۴۸۶۵	.۰۰۰	۱۸۴	۲۵.۶۶۷	۵۵
۱.۱۵۲۹	.۹۵۵۲	۱.۰۵۴۰۵	.۰۰۰	۱۸۴	۲۱.۰۳۷	۵۶
۱.۱۶۱۸	.۹۴۶۳	۱.۰۵۴۰۵	.۰۰۰	۱۸۴	۱۹.۳۰۷	۵۷

جدول ۱۰. سازوکارهای مالی

۳ = مقدار آزمون						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای مالی
حد بالا	حد پایین					
۱.۲۵۸۲	۱.۰۴۴۵	۱.۱۵۱۳۵	.۰۰۰	۱۸۴	۲۱.۲۶۸	۵۸
۱.۱۷۶۲	.۹۶۴۴	۱.۰۷۰۲۷	.۰۰۰	۱۸۴	۱۹.۹۳۸	۵۹
۱.۰۸۰۰	.۸۸۷۶	.۹۸۳۷۸	.۰۰۰	۱۸۴	۲۰.۱۷۴	۶۰
۱.۱۳۶۵	.۹۱۷۵	۱.۰۲۷۰۳	.۰۰۰	۱۸۴	۱۸.۵۰۴	۶۱

جدول ۱۱. مقایسه دو به دو سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی

سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		سطح معنی داری	خطای استاندارد	تفاوت میانگین (I-J)	فاکتور (J)	فاکتور (I)
حد بالا	حد پایین					
.۰۹۳	-.۱۱۱	۱.۰۰۰	.۰۳۲	-.۰۰۹	۲	۱
.۲۳۲	.۰۲۰	.۰۰۶	.۰۳۳	.۱۲۶*	۳	
-.۰۸۲	-.۳۱۲	.۰۰۰	.۰۳۶	-.۱۹۷*	۴	
-.۰۱۶	-.۲۳۰	.۰۱۰	.۰۳۴	-.۱۲۳*	۵	
-.۰۱۴	-.۲۲۲	.۰۱۲	.۰۳۳	-.۱۱۸*	۶	
.۱۴۲	-.۱۱۵	۱.۰۰۰	.۰۴۰	.۰۱۴	۷	
.۱۶۵	-.۱۰۸	۱.۰۰۰	.۰۴۳	.۰۲۸	۸	
.۱۱۱	-.۰۹۳	۱.۰۰۰	.۰۳۲	.۰۰۹	۱	
.۲۲۴	.۰۴۶	.۰۰۰	.۰۲۸	.۱۳۵*	۳	۲

-۰۰۸۷	-۰۲۸۹	.۰۰۰	.۰۳۲	-۰.۱۸۸*	۴	۳
-۰.۰۱۹	-۰.۲۰۸	.۰۰۰۵	.۰۳۰	-۰.۱۱۴*	۵	
-۰.۰۰۸	-۰.۲۰۹	.۰۲۲	.۰۳۲	-۰.۱۰۹*	۶	
.۱۴۸	-۰.۱۰۳	۱.۰۰۰	.۰۴۰	.۰۲۳	۷	
.۱۶۲	-۰.۰۸۷	۱.۰۰۰	.۰۳۹	.۰۳۷	۸	
-۰.۰۲۰	-۰.۲۳۲	.۰۰۶	.۰۳۳	-۰.۱۲۶*	۱	
-۰.۰۴۶	-۰.۲۲۴	.۰۰۰	.۰۲۸	-۰.۱۳۵*	۲	
-۰.۲۱۶	-۰.۴۳۰	.۰۰۰	.۰۳۴	-۰.۳۲۳*	۴	
-۰.۱۵۱	-۰.۳۴۶	.۰۰۰	.۰۳۱	-۰.۲۴۹*	۵	
-۰.۱۵۰	-۰.۳۳۷	.۰۰۰	.۰۳۰	-۰.۲۴۳*	۶	
.۰۰۷	-۰.۲۳۲	.۰۹۱	.۰۳۸	-۰.۱۱۲	۷	
.۰۳۲	-۰.۲۲۷	.۵۰۵	.۰۴۱	-۰.۰۹۷	۸	
.۳۱۲	.۰۸۲	.۰۰۰	.۰۳۶	.۱۹۷*	۱	۴
.۲۸۹	.۰۸۷	.۰۰۰	.۰۳۲	.۱۸۸*	۲	
.۴۳۰	.۲۱۶	.۰۰۰	.۰۳۴	.۳۲۳*	۳	
.۱۷۲	-۰.۰۲۳	.۴۴۹	.۰۳۱	.۰۷۵	۵	
.۱۸۱	-۰.۰۲۱	.۳۶۹	.۰۳۲	.۰۸۰	۶	
.۳۴۳	.۰۷۹	.۰۰۰	.۰۴۲	.۲۱۱*	۷	
.۳۶۸	.۰۸۳	.۰۰۰	.۰۴۵	.۲۲۶*	۸	
.۲۳۰	.۰۱۶	.۰۱۰	.۰۳۴	.۱۲۳*	۱	۵
.۲۰۸	.۰۱۹	.۰۰۵	.۰۳۰	.۱۱۴*	۲	
.۳۴۶	.۱۵۱	.۰۰۰	.۰۳۱	.۲۴۹*	۳	
.۰۲۳	-۰.۱۷۲	.۴۴۹	.۰۳۱	-۰.۰۷۵	۴	
.۰۷۶	-۰.۰۶۵	۱.۰۰۰	.۰۲۲	.۰۰۵	۶	
.۲۴۶	.۰۲۶	.۰۰۳	.۰۳۵	.۱۳۶*	۷	
.۲۷۲	.۰۳۰	.۰۰۳	.۰۳۸	.۱۵۱*	۸	
.۲۲۲	.۰۱۴	.۰۱۲	.۰۳۳	.۱۱۸*	۱	۶
.۲۰۹	.۰۰۸	.۰۲۲	.۰۳۲	.۱۰۹*	۲	
.۳۳۷	.۱۵۰	.۰۰۰	.۰۳۰	.۲۴۳*	۳	
.۰۲۱	-۰.۱۸۱	.۳۶۹	.۰۳۲	-۰.۰۸۰	۴	
.۰۶۵	-۰.۰۷۶	۱.۰۰۰	.۰۲۲	-۰.۰۰۵	۵	
.۲۳۲	.۰۳۰	.۰۰۲	.۰۳۲	.۱۳۱*	۷	
.۲۵۸	.۰۳۴	.۰۰۱	.۰۳۵	.۱۴۶*	۸	
.۱۱۵	-۰.۱۴۲	۱.۰۰۰	.۰۴۰	-۰.۰۱۴	۱	۷

۰.۱۰۳	-۰.۱۴۸	۱.۰۰۰	۰.۰۴۰	-۰.۰۲۳	۲	
۰.۲۳۲	-۰.۰۰۷	۰.۰۹۱	۰.۰۳۸	۰.۱۱۲	۳	
-۰.۰۷۹	-۰.۳۴۳	۰.۰۰۰	۰.۰۴۲	-۰.۲۱۱*	۴	
-۰.۰۲۶	-۰.۲۴۶	۰.۰۰۳	۰.۰۳۵	-۰.۱۳۶*	۵	
-۰.۰۳۰	-۰.۲۳۲	۰.۰۰۲	۰.۰۳۲	-۰.۱۳۱*	۶	
۰.۱۳۷	-۰.۱۰۷	۱.۰۰۰	۰.۰۳۸	۰.۰۱۵	۸	
۰.۱۰۸	-۰.۱۶۵	۱.۰۰۰	۰.۰۴۳	-۰.۰۲۸	۱	۸
۰.۰۸۷	-۰.۱۶۲	۱.۰۰۰	۰.۰۳۹	-۰.۰۳۷	۲	
۰.۲۲۷	-۰.۰۳۲	۰.۵۰۵	۰.۰۴۱	۰.۰۹۷	۳	
-۰.۰۸۳	-۰.۳۶۸	۰.۰۰۰	۰.۰۴۵	-۰.۲۲۶*	۴	
-۰.۰۳۰	-۰.۲۷۲	۰.۰۰۳	۰.۰۳۸	-۰.۱۵۱*	۵	
-۰.۰۳۴	-۰.۲۵۸	۰.۰۰۱	۰.۰۳۵	-۰.۱۴۶*	۶	
۰.۱۰۷	-۰.۱۳۷	۱.۰۰۰	۰.۰۳۸	-۰.۰۱۵	۷	

بر اساس خروجی آزمون بونفرونی سازوکارهای روانشناختی، فرایندی، سیاسی و مالی با هم تفاوت معنی‌دار ندارند و نگاه به میانگین آنها نیز نشان می‌دهد که نزدیک به هم هستند لذا در رتبه یک قرار می‌گیرند و بیشترین تأثیر را در ارتقای قابلیت‌های سازمانی دارند. سازوکارهای فناورانه، فرهنگی اجتماعی و انسانی نیز بر اساس آزمون مذکور با هم تفاوت معنی‌دار ندارند و با توجه به میانگین آنها، در رتبه دوم قرار می‌گیرند. سازوکار ساختاری با بقیه سازوکارها تفاوت معنی‌دار دارد و با میانگین ۳/۹۶۱ از بقیه کوچکتر است لذا در رتبه سوم قرار می‌گیرد و کمترین تأثیر را در ارتقای قابلیت‌های سازمانی دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

باتوجه به این که پژوهش حاضر در زمینه ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی برای اولین بار در ایران انجام گرفته است، برخی از نتایج تحقیقات خارجی پیشین و یا تحقیقات مشابه در حوزه بازرگانی و خصوصی در آن مورد استفاده قرار گرفت و تأیید شد اما یافته‌هایی که به طور خاص از این پژوهش به دست آمد، نشان می‌دهد که سازوکارهای

روانشناختی، فرایندی، ساختاری، فناورانه، فرهنگی اجتماعی، انسانی، سیاسی و مالی همه موجب ارتقای قابلیت‌های سازمانی می‌شوند. بعلاوه، برای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی باید بیش از سایر سازوکارها بر سازوکارهای روانشناختی، فرایندی، سیاسی و مالی تمرکز کرد. از آنجایی که برای شروع هر کاری ابتدا افراد باید از نظر روانی آماده پذیرش موضوع مورد نظر شوند درباره ارتقای قابلیت‌های سازمانی نیز این امر صادق است به همین دلیل سازوکارهای روانشناختی با ایجاد خودبستگی، امیدواری و خوش‌بینی در سازمان موجب ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی می‌شوند. به‌علاوه، ایجاد و ارتقای قابلیت‌ها در سازمان امری مستمر و تدریجی است این امر باید در فرایندها و نحوه انجام کارهای سازمان نهادینه شود تا به نتیجه مطلوب خود برسد. از طرف دیگر، سازمان‌های دولتی جامعه ما سازمان‌های سیاسی‌اند و غالباً تحت تسلط حزب سیاسی حاکم هستند و با تغییرات آنها تغییر می‌کنند، همین امر نشان دهنده آن است سازوکارهای سیاسی نقش مهمی در ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی دارند و باید در سطحی فراتر از سازمان و در سطح کلان سیاست‌پیگیری و دنبال شوند. همچنین به دلیل اینکه این سازمان‌ها از بودجه عمومی جامعه استفاده

ساختارها چندان مورد اعتنا نیست و مدیران به اموری نظیر برونسپاری، دورکاری، کوچک‌سازی، عدم تمرکز و ... بی‌علاقه‌اند و به ساختارهای قدیمی که قدرت بیشتر را برایشان به ارمغان می‌آورد تمایل دارند، این سازوکار در کمترین درجه اهمیت قرار دارد و به نظر می‌رسد در ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی ایران کمترین نقش را داشته باشد.

• امیدی کیا، کامران؛ مشبکی، اصغر؛ خدادادحسینی، سید حمید و عزیزی، شهریار. (۱۳۹۱). شناخت قابلیت‌های سازمانی جایگاه برزند شرکت در صنعت مواد غذایی با استفاده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۶ (۱)، ۳۵-۷۲.

- Andrews, R., Beynon, M. J., & McDermott, A. M. (2015). *Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach*. Journal of Public Administration Research and Theory, muv005.
- Ashkezari, M. J. D., & Aeen, M. N. (2012). *Using Competency Models to Improve HRM*. Ideal Type of Management, 1(1), 59-68.
- Boonpattarakan, A. (2012). *Model of Thai small and medium sized enterprises' organizational capabilities: review and verification*. Journal of Management Research, 4(3), 15-42.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gill, L.M. (2006). *Building Organizational Capability*. (Doctoral dissertation), Australia: Queensland University of Technology.
- Harris, R. (2007). *Unravelling the notion of organizational capability: What do writers say it is and VET providers think it is?* (Doctoral dissertation, AVETRA). University of South Australia.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2013). *Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations*. Strategic Entrepreneurship Journal, 7(1), 70-91.
- Liu, Y., Wang, L., Yuan, C., & Li, Y. (2012). *Information communication, organizational capability and new product development: an empirical study of Chinese firms*. The Journal of Technology Transfer, 37(4), 416-432.

می‌کنند سازوکارهای مالی سبب می‌شوند نحوه تخصیص بودجه به واحدهای مختلف سازمان دولتی بهینه شود و موجب ارتقای قابلیت‌های سازمانی این بخش گردد.

علاوه بر سازوکارهای فوق، سازوکارهای انسانی، فناورانه و فرهنگی اجتماعی در درجه دوم اهمیت قرار دارند و توجه به آنها در ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی مؤثر است و از آنجایی که در کشور ما سازوکارهای ساختاری و تحول در

## منابع

- احمدی، هانیه (۱۳۹۰). فهم دلایل عدم انسجام (ناهمسویی) خط‌مشی‌های عمومی در ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). *Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector*. Journal of Management Studies, 44(5), 687-708.
- Poorkiani, M., Beheshtifar, M., & Moghadam, M. N. (2010). *Studying the Competency-Related Models in Succession Planning*. The Social Sciences, 5(6), 507-513.
- Pandza, K. (2011). *Why and how will a group act autonomously to make an impact on the development of organizational capabilities?* Journal of Management Studies, 48(5), 1015-1043.
- Rauffet, P., Da Cunha, C., & Bernard, A. (2010). *Organizational capabilities assessment: a dynamic methodology, methods and a tool for supporting organizational diagnosis*.
- Uhlaner, L. M., van Stel, A., Duplat, V., & Zhou, H. (2013). *Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth*. Small Business Economics, 41(3), 581-607.