

## ارائه مدل ارتقاء بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی با رویکرد مدلسازی ساختاری - تفسیری

نسرین جمشیدی<sup>۱</sup> - مسعود احمدی<sup>۲\*</sup> - علی فرهادی محلی<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف از این تحقیق ارائه مدل ارتقاء بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی با رویکرد مدلسازی ساختاری - تفسیری، است.

**روش تحقیق:** تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش استنتاج، توصیفی - پیمایشی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی و کمی است. داده‌ها از پرسشنامه و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۶ نفر از خبرگان حوزه بهره‌وری در دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی استان تهران، به روش نمونه‌گیری نظری انجام شد. با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا و با کمک نرم افزار NVivo، در طی کدگذاری باز حدود ۱۴۳ مورد در قالب ۳۱ مقوله و ۱۱ شاخص اصلی، دسته بندی شد. در ادامه، به منظور طراحی مدل ساختاری - تفسیری از روش ISM، استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتایج نشان می‌دهد که مدل ارتقاء بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی، دارای پنج سطح است. کیفیت خدمات و قابلیت اطمینان سطح پنجم مدل را تشکیل داده و همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌نمایند. علاوه بر این، با توجه به تحلیل میک‌مک، کیفیت خدمات و قابلیت اطمینان به عنوان متغیرهای کلیدی (محرک) نیز شناخته شدند که بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری بر سایر عوامل را دارا هستند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به الگوی طراحی شده و به‌جهت ارتقاء بهره‌وری خدمات، می‌توان فعالیت‌های سازمان‌دهی نشده و غیرضروری را به سمت سوی فعالیت‌های صحیح و کارآمد، هدایت نمود.

**واژگان کلیدی:** بهره‌وری، بهره‌وری خدمات، مدلسازی ساختاری - تفسیری

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.

## مقدمه

یک موضوع مشخص و مبتلابه بوده و عمده افراد جامعه تجربیات ناخوشایندی از مراجعه به سازمان‌های دولتی خدماتی داشته‌اند (کریمی شهبابی و دیگران، ۱۳۹۵).

یک مشکل رایج در فرآیند مدیریت این است که اغلب مدیران تمایل دارند که کارکنان از وجود مشکلات مربوط به عملکرد آگاه باشند در حالیکه بهتر آن است که به روشی مؤثر به کارکنان کمک کنند تا چرایی وجود این مشکلات را مشخص کنند. به بیان دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مشکل قوی هستند ولی اغلب در تحلیل و تشخیص مشکل بسیار ناتوان هستند، این یک مرحله حیاتی قبل از هر اقدامی در خصوص بهبود عملکرد و بهره‌وری به حساب می‌آید. به منظور اینکه ارزیابی و حل مشکلات عملکرد بیشترین اثربخشی را دارا باشد، مدیران نیازمند شناسایی چرایی مشکل هستند. چرایی این مشکلات در واقع همان عوامل مؤثر بر بهره‌وری است که در مدل‌های مختلفی در این حوزه بیان شده‌اند (خاکی، ۱۳۹۷). مطالعه و بررسی مدل‌های بهره‌وری نشان می‌دهد که تفاوت بسیاری در اجزای اصلی تشکیل دهنده این مدل‌ها وجود دارد، به عنوان مثال در کشورهای آسیایی مانند ژاپن (جایزه دمینگ) تأکید بر روی ارزش‌های حفظ روابط بلندمدت و کارگروهی است و در کشورهای آمریکایی (جایزه مالکوم بالدريج) تأکید بر نتایج و خلق ارزش می‌باشد (تلوار، ۲۰۱۱).

در همین رابطه، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب‌های نظری و تجربی متنوعی مرتبط با بهره‌وری در ادبیات ارائه شده است، که به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

گکلاکریشنان<sup>۳</sup> و دیگران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان نقش سیستم مدیریت صف مجازی در بهبود بهره‌وری خدمات در بانک‌ها، اظهار داشتند که مدیریت صف برای بخش‌های خدمات بسیار مهم است.

با تغییرات و تحولات جهانی و تغییر اقتصاد صنعتی به اقتصاد خدماتی و توسعه سریع سازمان‌های خدماتی، نقش سازمان‌های خدماتی در رشد و توسعه جوامع افزایش یافته است. سازمان‌های خدماتی در ایران به‌عنوان پشتوانه سازمان‌های تولیدی نقش مهمی در موفقیت و یا شکست نظام تولیدی ایفاء می‌کنند و بهبود بهره‌وری آن‌ها تأثیر زیادی بر تعالی اقتصاد کشور گذاشته و کیفیت سطح زندگی افراد جامعه را متعالی می‌سازد (فقیهی و موسوی کاشی، ۱۳۸۹). در همین راستا و در رابطه با بهره‌وری خدمات، بسیاری از مطالعات از مفاهیم کارایی و اثربخشی خدمات استفاده می‌کنند. تعاریف کارایی و اثربخشی به سادگی با تأکید بر این که بهره‌وری در مورد کارهای درستی است که انجام می‌شود، در حالی که اثربخشی انجام درست کارها است، ارائه شده‌اند. مفهوم کارایی در مورد عملکرد فرآیندهای تبدیل ورودی به خروجی است، بنابراین، بهره‌وری یک مفهوم نسبی است که در آن عملکرد یک واحد خدماتی باید با استانداردها مقایسه شود، و اثربخشی، در مرکز این استانداردها قرار دارد (گوما و ازیابا، ۲۰۲۰).

شهروندان همواره درخواست‌های متعدد و متفاوتی از سازمانهای خدمات عمومی دارند و گاهی اوقات خدمات بهتری را درخواست می‌کنند. آن‌ها می‌خواهند با زمان کمتر و سرعت بیشتر، خدمات بهتری دریافت کنند. با وجود این، سازمان‌های عمومی به دلیل غیررقابتی بودن خدمات‌شان در عمده موارد، توجهی به بهبود کیفیت خدمات از خود نشان نمی‌دهند و این نقیصه در بسیاری از سازمان‌های دولتی و شبه دولتی کشور که اکثر قریب به اتفاق خدمات عمومی در کشور را ارائه می‌دهند، دیده می‌شود (رضایی و یعقوبی، ۱۳۹۴). به‌واقع می‌توان گفت که مسئله بهره‌وری سازمان‌های دولتی و بخصوص دولتی خدماتی و عدم کارایی و اثربخشی آنها در کشور ما

تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها نشان داد که بین مسئولیت‌پذیری و ارائه خدمات عمومی رابطه مستقیمی وجود دارد. دولت باید مسئولیت‌پذیری را در سازمان‌های عمومی برای افزایش سطح کارایی ارائه خدمات عمومی، تضمین کند. براون و هادویچ (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان عوامل تعیین‌کننده پیچیدگی خدمات داخلی، به بررسی این موضوع با تجزیه و تحلیل تجربی از ارتقاء و محدود کردن عوامل پیچیدگی پرداختند. در این پژوهش یک مدل تجربی برای تجزیه و تحلیل عوامل ارتقا و محدودکننده پیچیدگی خدمات داخلی و همچنین اثرات غیر خطی آن بر کیفیت خدمات داخلی ارائه شد. همچنین یک راهنمایی سه مرحله‌ای برای بهینه‌سازی خدمات داخلی ارائه شده است. در دیو و دیگران (۲۰۱۴)، در تحقیقی با عنوان بهره‌وری و کیفیت خدمات: عوامل مؤثر در صنعت خدمات، به بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری صنعت خدماتی پرداختند. در این تحقیق عوامل مستقیم و غیر مستقیم مؤثر بر بهره‌وری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که فاکتورهای نیروی کار (به طور مثال مهارت‌ها، تجارب نیروی کار)، خوشه مدیریتی (ارتباطات بین گروه‌ها) نسبت به خوشه‌های مالی (مثلاً بازسازی) و تدارکات (مثلاً تحویل به موقع) بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری و کیفیت خدمات درک شده، داشته‌اند. رحمتی و دیگران (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان طبقه‌بندی گونه‌های پیچیدگی و رتبه‌بندی سازمان‌ها بر اساس میزان پیچیدگی، به بررسی این موضوع در بین سه نوع سازمان خدماتی، کشاورزی و صنعتی پرداختند. یافته‌ها نشان داد مهم‌ترین پیچیدگی‌ها به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: پیچیدگی محیط، پیچیدگی ساختاری، پیچیدگی فناوری، و پیچیدگی اطلاعاتی. همچنین نتایج نشان داد پیچیده‌ترین سازمان‌ها به ترتیب عبارت‌اند از: سازمان‌های صنعتی، سازمان‌های خدماتی، سازمان‌های کشاورزی. امیرکمالی (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان

مدیریت نادرست خط انتظار باعث می‌شود تا مشتریان به سمت ارائه دهندگان خدمات جایگزین سوق پیدا کنند. این مطالعه نشان داد که بسیاری از کاربران، شروع به اتخاذ سرویس مدیریت صف مجازی کرده‌اند، زیرا کاربر پسند است، موجب صرفه‌جویی در وقت، دسترسی بیشتر به سرویس‌ها، بدون کاغذ و افزایش بهره‌وری خدمات می‌شود. منزو و دیگران (۲۰۲۰)، پژوهشی را با هدف بهبود کیفیت خدمات عمومی از طریق پیاده‌سازی اسمارت سیتی، انجام دادند. نتایج نشان داد که عوامل دولت هوشمند، زندگی هوشمند و اقتصاد هوشمند سه عامل مهمی هستند که تا حد زیادی بر اجرای شهر هوشمند تأثیر می‌گذارند. همچنین عواملی چون محصول، هزینه و سرعت خدمات مشخصات خدمات نیز سه عنصر مهمی هستند که تا حد زیادی بر کیفیت خدمات عمومی تأثیر می‌گذارند. علاوه بر این، ابعاد پیاده‌سازی شهر هوشمند شامل برندینگ هوشمند، اقتصاد هوشمند، جامعه هوشمند، زندگی هوشمند و محیط هوشمند تأثیر قابل‌توجهی بر کیفیت خدمات عمومی دارند. گوما و ازیابا (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان به بررسی ادراک شهروندان به عنوان معیار بهره‌وری خدمات عمومی، پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که تفاوت در درک کارایی و ناکارآمدی در بین خدمات ضروری، وجود دارد و همچنین نشان‌گر ویژگی‌های مکانی-اقتصادی برای شهروندان است. خدمات عمومی می‌تواند از طریق ترکیبی از اقدامات سیاست‌گذاری با افزایش مبارزه با فساد، بهبود بودجه، نظارت بیشتر، و افزایش ظرفیت نهادی برای بهبود گسترش حضور فیزیکی، کیفیت و دید خدمات عمومی، زندگی را تحت تأثیر قرار دهد. رانا و دیگران (۲۰۱۹)، در پژوهشی با عنوان تأثیر پاسخگویی بر بهره‌وری خدمات عمومی، بیان کردند که مسئولیت‌پذیری در سازمان‌های عمومی برای اطمینان از ارائه کارآمدی خدمات عمومی که در نهایت دموکراسی را تقویت می‌کند، ضروری است.

از سازمان در میان اقشار مختلف جامعه شود، چرا که با ملزم بودن سازمان به ارائه خدمات باکیفیت بالا و توجه به تنوع ارائه خدمات، استفاده از تکنولوژی روز در خدمات‌دهی و همچنین پویایی و تمایز در خدمات، میزان رضایتمندی ارباب رجوع از سازمان به مراتب بالاتر رفته، چرا که سازمان در جهت «انجام کار به شیوه درست» و «انجام کارهای درست» گام برمی‌دارد. توضیحات بالا به وضوح بیانگر اهمیت مقوله بهره‌وری سازمان‌های عمومی خدماتی برای ارائه خدمات مطلوب از سوی این سازمانها به مردم است. لذا، تحقیق حاضر به این موضوع با اهمیت می‌پردازد و انتظار می‌رود که با بهره‌مندی از نظریات خبرگان، اساتید و متخصصان حوزه مدیریت دولتی در سازمان‌های خدماتی یک مدل کاربردی و قابل اجرا برای ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های دولتی خدماتی کشور، ارائه دهد. همچنین پژوهش حاضر با استفاده تئوری داده بنیاد و مدل سازی ساختاری تفسیری، به پرسشهای زیر پاسخ خواهد داد:

مدل بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی مبتنی بر رویکرد مدل‌سازی ساختاری- تفسیری، چگونه است؟ و چه مولفه‌هایی دارد؟

### روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش استنتاج، توصیفی- پیمایشی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی و کمی است.

الف) بخش کیفی تحقیق:

در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل بخش کیفی، از مصاحبه نیمه ساختاریافته، استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق را دو دسته کلی ۱- خبرگان دانشگاهی (اساتید رشته مدیریت دولتی در دانشگاه‌های استان تهران) و ۲- مدیران سازمان‌های دولتی استان تهران (با حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت بر سازمان دولتی خدماتی)، تشکیل

تأثیر ابعاد ارتباط شهروند الکترونیک بر افزایش بهره‌وری خدمات دولتی، به این نتیجه دست یافتند که بعد ارتباط اجتماعی، بعد ارتباط زیست محیطی و بعد ارتباط کالبدی شهروند الکترونیک بر افزایش بهره‌وری خدمات دولتی تأثیر گذار است. و این در صورتی است که بعد ارتباط اقتصادی شهروند الکترونیک بر افزایش بهره‌وری خدمات دولتی تأثیر گذار نیست. مزرجی (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان ارتباط بهره‌وری و کیفیت خدمات با میزان رضایتمندی مشتریان موسسه اعتباری ملل حوزه خراسان شمالی، به بررسی این موضوع در جامعه آماری کلیه مشتریان و مراجعه کنندگان موسسه اعتباری ملل حوزه خراسان، پرداختند؛ نتایج تحلیل رگرسیون، نشان داد که متغیرهای بهره‌وری و کیفیت خدمات بترتیب بیشترین نقش را در تبیین واریانس رضایتمندی مشتریان دارند. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب‌های نظری و تجربی متنوعی مرتبط با بهره‌وری در ادبیات ارائه شده است، اما هنوز وجود یک الگوی "ترکیبی جامع" که کل پدیده را مورد بررسی قرار دهد، وجود ندارد. پژوهش حاضر ارتقاء بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی را با رویکرد مدل‌سازی ساختاری- تفسیری مد نظر قرار خواهد داد. این روش نوعی تحلیل ساختاری است که براساس پارادایم تفسیری بنا نهاده شده است. هدف این روش نیز شناسایی روابط بین متغیرهای زیربنایی یک پدیده چندوجهی و پیچیده است و برای مطالعات مدیریت و علوم اجتماعی مناسب است. طراحی مدل ساختاری تفسیری (ISM) روشی است برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر؛ این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط است و این طراحی برای توسعه چارچوب مدل به‌کار می‌رود تا اهداف کلی تحقیق امکان‌پذیر شود.

باتوجه به مقدمات و طرح موضوعی ارائه شده به‌نظر می‌رسد توجه به عوامل مؤثر بر بهره‌وری خدمات، می‌تواند باعث ایجاد یک تصویر ذهنی مثبت

پس از پیاده سازی مصاحبه‌ها، یافته‌های تحقیق به صورت متن درآمد، و در نرم افزار NVivo Plus 2020 کدگذاری و مقوله بندی شده و اقدام به تحلیل آنها گردید.

#### ب) بخش کمی تحقیق

در بخش کمی تحقیق، به منظور رسم مدل ساختاری-تفسیری از روش ISM، استفاده شده است. مدل‌سازی ساختاری تفسیری یکی از شاخه‌های تحلیل ساختاری است که بر مبنای پارادایم تفسیری شکل گرفته است. پارادایم تفسیری الگوی فکری مناسب برای مدیریت و علوم انسانی است. در این الگوی فکری قیدوبندهای مربوط به پارادایم تجربه‌گرایانه (اثبات‌گرایی) وجود ندارد. منطق زیربنایی این دیدگاه آن است که پدیده‌های اجتماعی و انسانی بسیار پیچیده‌تر از آن هستند که با استفاده از روش‌های علمی و آماری بتوان به آنها پرداخت. بنابراین روش ISM نیز برای مطالعه روابط پیچیده و چندگانه مقوله‌های زیربنایی پدیده‌های اجتماعی و مدیریتی بسیار مناسب است. الگوهای حاصل از این روش هم روابط عناصر را مشخص می‌کند، هم عناصر را سطح بندی می‌کند و هم میزان قدرت و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد. جامعه آماری و روش نمونه گیری در مرحله مدل‌سازی ساختاری-تفسیری به دلیل خبره محور بودن، همانند بخش کیفی است. و افرادی که در مرحله کیفی مشارکت داشتند، پرسشنامه این بخش را تکمیل کردند.

#### یافته‌ها

##### بخش کیفی تحقیق

در این بخش از تحقیق، نتایج حاصل از کدگذاری اولیه یا کدگذاری باز، محوری و گزینشی ارائه می‌شود. جهت اعتبارسنجی نتایج بخش کیفی در این مطالعه، از روش کنترل اعضا (محققین یافته‌های خود را با پنج نفر از افراد مطلع تحت بررسی کنترل نموده و تفاسیر پژوهشگر به تأیید رسیده است)، استفاده شده است. بر

دادند. با توجه به حاکمیت رویکرد کیفی در این بخش، از روش نمونه گیری نظری که یکی از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند متوالی یا متواتر است، استفاده شد. در نمونه گیری نظری، نمونه‌ها به شکلی انتخاب می‌شوند که به خلق ثوری کمک کنند. به عبارت دیگر پژوهشگر از طیف افراد بالقوه برای مشاهده، کسانی را انتخاب می‌کند که بتوانند در فرآیند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نمایند تا امکان ساختن نظریه فراهم شود. در این روش به جای انتخاب یک نمونه ثابت حجم نمونه آنقدر افزایش می‌یابد تا زمانیکه دیگر کافی باشد (اشباع نظری) (بازرگان‌هرندی و دیگران، ۱۳۹۷). برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوا، استفاده شده است که شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی است. کدگذاری باز عبارت است از فرآیند تحلیلی که از طریق آن مفاهیم، مشخص شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها از درون کشف می‌شود. کدگذاری باز قصد دارد تا داده‌ها و پدیده‌ها را در قالب مفاهیم درآورد. کدگذاری محوری، پالایش و تفکیک مقوله‌های به دست آمده از کدگذاری باز است و یکی از مقوله‌ها را محور فرایند بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد و از میان انبوه مقوله‌ها آنهایی را که به نظر می‌آید بیش از سایر مقولات در مراحل بعدی به کار آیند، انتخاب می‌کند. کدگذاری گزینشی، سومین مرحله کدگذاری است که در سطح انتظاری تر بوده و پیوند هر دسته بندی با سایر گروه‌ها تشریح می‌شود و روشی برای یکپارچه سازی و تعیین مقوله‌های مرکزی است (فلیک، ۹، ۲۰۱۸). بر همین اساس، بعد از انجام ۱۱ مصاحبه، دیده شد که عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌ها تکرار شده و پاسخ‌ها از روندی تکراری تبعیت می‌کنند اما برای اطمینان بیشتر، ۵ مصاحبه دیگر نیز انجام شد و نمونه با ۱۶ نفر مورد تأیید قرار گرفت و به فرایند مصاحبه پایان داده شد و پژوهشگر به اشباع نظری رسید.

این اساس پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری روایت‌های آنان در سه سطح مفاهیم، مقوله‌ها و عوامل اصلی انجام گرفت. کدگذاری در مرحله اول با توجه به کلی بودن و باز بودن کدگذاری اولیه محسوب می‌شود (مفاهیم). در مرحله بعد از این نوع کدگذاری، می‌بایست کدگذاری ثانویه انجام بگیرد که در آن

کدهای اولیه به علت تعداد فراوان در قالب طبقه‌های مشابه یا همان کدهای ثانویه به یک کد مفهومی تبدیل می‌شوند (مقوله‌ها). در انتها نیز با کدگذاری انتخابی، عوامل اصلی مؤثر بر ارتقا بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی، تعیین می‌گردد.

جدول ۱: کدگذاری مصاحبه‌ها و استخراج عوامل مؤثر بر ارتقا بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی

عوامل اصلی	مقوله‌ها	مفاهیم (اعداد داخل پرانتز نشان‌دهنده تکرار مفاهیم است)
کیفیت خدمات	رضایت	شهروند محوری و توجه به کیفیت و کمیت خدمت‌رسانی (۷) خدمات ارائه‌شده باید انتظارات شهروندان را برآورده سازد (۱۰)
	شهروندان	شناخت انتظارات شهروندان از خدمات، زیربنای ارتقا بهره‌وری در بخش خدمات عمومی است (۱۱) در نظر گرفتن ترجیحات شخصی و ارزش‌های فردی دریافت‌کنندگان خدمت (۵)
	ارتقا فرایندها	سرعت و دقت ارائه خدمات، لازم و ملزوم یکدیگر در ارائه خدمات بهینه به شهروندان (۱۲) رسیدن به استانداردهای تعیین‌شده و اصلاح فرایندهای خدمت‌رسان (۱۴) استفاده از فناوری مرتبط با ارتباطات در سطح بالاتر و اطلاعات باکیفیت‌تر (۹) ارتقا فرایندهای کاری (۱۰)
اعتماد		شفافیت در ارائه خدمات و مناسبات بین سازمانی (۵) پایبندی و عمل به وعده‌های داده‌شده (۷) تضمین استمرار خدمت، تبدیل به یک موضوع مهم برای سازمان شده است (۵) تعهد و اعتماد به سازمان جهت ارائه خدمات به صورت مستمر و پیوسته (۷) رعایت حریم خصوصی دریافت‌کنندگان خدمت (۱۱) امانت‌داری، اعتقاد و درستی در ارائه خدمات (۱۲)
	تخصصی بودن	سطح بالایی از دانش خدماتی در سازمان وجود دارد (۵) شایستگی و تخصص بالای نیروی انسانی در حوزه‌های مختلف خدماتی (۸) اراده خدمات تخصصی به شهروندان (۸)
قابلیت اطمینان	به‌موقع بودن	ارائه خدمات در زمان موعود (۷) ارائه خدمات بهنگام و فراگیری به‌واسطه ایجاد هماهنگی بین واحدهای ارائه خدمات (۵) عدم تأخیر در ارائه خدمات (۸) خدمات سریع در محل موردنظر (۹)
پاسخگویی	در دسترس بودن	اغلب خدمات عمومی، محدود به مکان خاصی نیست (۶) راه‌اندازی پشتیبانی آنلاین (۱۳) استفاده از کانال‌های متعدد ارتباطی (۵) توالی ارتباط و تازه‌سازی روابط با شهروندان (۴)
		تمایل به کمک و ارائه خدمات سطح بالا به شهروندان (۴) انعطاف‌پذیری و بررسی شکایات (۹) برقراری تماس سریع و بدون معطلی پس از درخواست خدمات (۱۲) پاسخگویی آنلاین و سریع (۱۳) پاسخگویی در شبکه‌های اجتماعی (۱۰)

عوامل اصلی	مقوله‌ها	مفاهیم (اعداد داخل پرانتز نشان‌دهنده تکرار مفاهیم است)
		ارسال اطلاعات ارزشمند به شهروندان به صورت خبرنامه (۴)
	آموزش	به‌کارگیری نیروی آموزش‌دیده (۱۲) توسعه آموزش‌های حرفه‌ای در ارائه خدمات استاندارد (۱۴) کسب مهارت‌های جدید و ارتقای تخصص با کمک آموزش (۹) استمرار دوره‌های ضمن خدمت (۱۰) آموزش مستمر و مداوم نیروی کار (۹) ارائه آموزش‌های مرتبط با بهره‌وری حین کار (۸)
عوامل فردی	داشتن، تخصص و مهارت	کارکنان مهارت کافی و دانش و تخصص لازم را در ارائه خدمات داشته باشند (۷) بهنگام سازی دانش و توانایی و تخصص نیروی انسانی در سازمان (۵) کسب اطمینان از انتقال دانش بین کارکنان در طی زمان (۶) تولید دانش جدید توسط کارکنان و همکاری مبتنی بر اعتماد (۵)
	تجربه کاری	استفاده کارکنان از تجارب گذشته (۱۲) فراهم ساختن فرصت‌ها و مشوق‌هایی برای کسب تجربه و یادگیری (۶) کسب تجربه جدید از طریق بزرگ شدن کار، پذیرش مسئولیت‌های جدید، و انتقال به بخش دیگر (۸) سپردن کار به کاردان و گماردن افراد در مشاغل متناسب (۱۰)
	ارتباط بین بخشی	امکان برقراری ارتباط آسان، بدون در نظر گرفتن رتبه و جایگاه شغلی (۱۰) وجود موقعیت‌های زیاد برای تبادل اطلاعات (۱۲) سهولت تماس بین افراد (۹) برنامه‌ریزی برای برقراری جلسه با سایر کارمندان (۸) آسان بودن به اشتراک‌گذاری اطلاعات با سایرین (۸)
عوامل بین بخشی	همکاری بین بخشی	تلاش بخش‌های مختلف جهت مطابقت استراتژی‌ها و اهداف (۸) همکاری بین بخش برای ایجاد مشتری مداری داخلی (۷) همکاری بین بخش برای ایجاد رفتار شهروندی مطلوب در سازمان (۵) تنش زیاد (۵)
	چالش بین بخشی	عدم هم‌افزایی و موازی کاری (۱۱) ناسازگاری اهداف (۴) وجود تعداد زیادی تعارض بین بخشی (۵)
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی (۱۳) نهادینه شدن فرهنگ چابکی در سازمان (۴) ایجاد تعهد در کارکنان (۱۱) ایجاد فرهنگ بهره‌ور در محیط کار (۹) توسعه اخلاق کاری (۵) ایجاد فرهنگ خودکنترلی (۷)
عوامل سازمانی		ایجاد روحیه همکاری و مشکل‌گشایی در سازمان و باور داشتن آن توسط مدیران و کارکنان (۹) تنظیم مسئولیت‌ها (۵) آگاهی از مسئولیت‌ها (۵) شفافیت ساختارها شفافیت و نظارت بر منابع تأمین مالی (۱۳) شفافیت و انضباط مالی (۱۲) شفافیت در مناسبات بین بخشی (۸)
	سبک رهبری	سرپرست یا مدیر سازمان، مشتری مداری داخلی را ترویج و پشتیبانی کند (۷)

عوامل اصلی	مقوله‌ها	مفاهیم (اعداد داخل پرانتز نشان‌دهنده تکرار مفاهیم است)
		سرپرست یا مدیر سازمان، اهداف خود را کاملاً مشخص سازد (۵) ارتقا رفتار شهروندی سازمانی با رهبری تحول‌گرا (۸) سرپرست یا مدیر سازمان، اشتباهات را به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و نه سنجش در نظر می‌گیرد (۷) ترغیب کارکنان به رفتارهای فرا نقشی (۶) به‌کارگیری سبک مدیریتی صحیح و علمی (۵)
	بارکاری	خدمات بسیار زیادی برای انجام دادن وجود دارد (۷) استانداردهای عملکردی همواره ارتقا می‌یابد (۷) مشاغل خدماتی بسیار پرزحمت هستند (۷)
عوامل محیطی	ایمنی و سلامت	تلاش جهت عدم آسیب و عوارض جانبی ناشی از ارائه خدمت (۵) ارائه راه‌حل‌های فنی برای پیشگیری از حوادث ناشی از کار (۹) شناسایی خطر، ارزیابی ریسک و پیشنهاد برای کنترل خطرات شغلی در محیط ارائه خدمت (۱۱) آموزش ایمنی کار به کارفرمایان، کارکنان و شهروندان (۱۰) بررسی و اندازه‌گیری عوامل زیان‌آور فیزیکی و شیمیایی محیط انجام خدمت (۸) حفظ سلامت جسمانی و تغذیه مناسب افراد (۷)
	انعطاف‌پذیری	مراجعات بخش عمومی خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات هستند (۶) تطبيق با تغییرات مهم و آنی محیطی (۷) افزایش پویایی و تغییرات محیطی (۷) منابع و برنامه‌های جایگزین در شرایط خاص (۷)
	فناوری اطلاعات و ارتباطات	ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (۷) به‌کارگیری فناوری اطلاعات در ارتقای رویه‌های سازمان (۱۵) تسهیل ارائه خدمات با به‌کارگیری فناوری اطلاعات (۹) استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی قدرتمند و بروز (۸) پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات از تلاش‌های کارکنان (۶) ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه و اهمیت به جایگاه آن‌ها (۱۳)
عوامل راهبردی	تحقیق و توسعه	تحقیق و توسعه جهت ارتقا کیفیت فنی و پشتیبانی سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مورد استفاده قرار گیرد (۱۲) انجام پژوهش جهت دستیابی به فناوری برتر و کاهش هزینه‌های خدمات (۷) به‌کارگیری فناوری نوآورانه در گسترش فرایند ارائه خدمات (۱۰) نوآوری و روزآمدسازی فناوری مورد استفاده (۷) نوآوری در رفتار، فرآیند و راهبردها (۸) حمایت از ایده پروری و خلاقیت (۱۳) ارتقا نوآوری درونی و دگرگونی‌های فناوری در واحدهای عملیاتی ارائه‌دهنده خدمت (۹) مؤلفه‌ها/اجزای خدمات با یکدیگر تفاوت دارند (۹) خدمات را می‌توان از واحدهای مختلف سازمانی دریافت کرد (۸) مدت‌زمان موردنیاز برای دریافت خدمات، با توجه به مؤلفه‌های خدمات متفاوت است (۷) برخی خدمات به‌صورت سفارشی‌سازی شده ارائه می‌شود (۵)
	نوآوری و خلاقیت	
	تنوع	
پیچیدگی خدمات		اغلب مجبور هستیم کارهای خود را با واحدها/سازمان‌های زیرخط هماهنگ کنیم (۶) اغلب، وظایف شغلی در یک واحد/سازمان، تحت تأثیر عملکرد واحدها/سازمان‌های زیرخط قرار می‌گیرد (۹) تکمیل شدن وظایف شغلی به کار تعداد زیادی از همکاران در واحدها/سازمان‌های مختلف بستگی دارد
	وابستگی متقابل	



عوامل اصلی	مقوله‌ها	مفاهیم (اعداد داخل پرانتز نشان‌دهنده تکرار مفاهیم است)
		(۷) دستیابی واحدها/سازمان‌های زیرخط به اهدافشان، به دستیابی واحد/سازمان ما به هدفمان کمک می‌کند
		(۵) تعداد اجزای خدمات ارائه‌شده باگذشت زمان تغییر می‌کند (۶) تنوع اجزای خدمات ارائه‌شده باگذشت زمان تغییر می‌کند (۵)
	پویایی	الزام و تعهد عملی مدیران به ارتقا بهره‌وری خدمات (۵) انعکاس محسوس حمایت بالاترین سطوح از سلسله مراتب سازمان در سیاست‌ها و طرح‌های سازمانی مرتبط (۷) حمایت کامل، فعالانه، مشهود و مشارکت مدیران تمام سطوح به ویژه مدیران رده بالا (۵) آمادگی و تمایل مدیریت ارشد سازمان برای انجام تغییرات لازم در فرایند فعلی (۶)
	حمایت مدیران	تشکیل یک کمیته نظارتی در جهت هدایت بهره‌وری خدمات عمومی (۷) نظارت دقیق برای شناسایی و برطرف کردن مشکلات (۸) ایجاد دوایر کنترل کیفیت خدماتی (۷) اقدام برای تحقیق و تفحص نسبت به برنامه‌های در حال اجرا و دریافت پیشنهادات (۴) حضور دوره‌ای و یا سر زده مدیران ارشد در محل ارائه خدمات (۹) نظارت بر عملکرد سازمان نه فقط عملکرد فرد یا افراد (۷)
	تأکید بر سیاست‌های مشوق افزایش ظرفیت و توانمندی بخش خدمات	برنامه‌ریزی برای رسیدن به بهبود در بهره‌وری (۱۱) ایجاد یک نظام زیرساختی به هم پیوسته دانش‌بنیان جهت ارتقای بهره‌وری (۴) تدوین الگو و مکانیسم انتقال و بومی‌سازی دانش در زمینه بهره‌وری (۵) تدوین مکانیسم اندازه‌گیری بهره‌وری خدمات عمومی با توجه به پیچیدگی‌های موجود (۵)
	طراحی برنامه بهبود در بهره‌وری خدمات	ارتقای سهم بهره‌وری دانش‌بنیان در کلیه فعالیت‌ها (۸) محور قرار دادن بهره‌وری در فعالیت‌های بخش عمومی (۷) ساماندهی به فعالیت‌های بخش عمومی در جهت ارتقای بهره‌وری (۵) بهبود استانداردهای خدمات و ارتقای بهره‌وری خدمات عمومی (۸) بالا بردن کارایی عملیاتی و اثرگذاری سازمان در اجرای برنامه جامع بهره‌وری (۴) همکاری با سازمان‌های مشابه در سطح بین‌المللی و منطقه‌ای برای ارتقای سطح بهره‌وری (۶) مدیریت ابزارهای انگیزشی برای ارتقای بهره‌وری در فعالیت‌ها و فعالان بخش خدمات (۸)
	ایجاد نظام تداوم بهبود بهره‌وری در بخش خدمات	تمرکز بهره‌وری خدمات بر هدف نه فقط بر داده‌ها (۵) ارتقا رضایت مشتری و رضایتمندی ارباب‌رجوع یا شهروندان (۱۳) ایجاد نگرش و برداشت ذهنی مثبت دریافت‌کنندگان خدمت (۱۲) ارتقا خدمات ارائه‌شده به جامعه و مشتریان سازمان (۷) کاهش نتایج ناخواسته در ارائه خدمات (۸) افزایش میزان حس مثبت و محرک ایجادشده جهت استفاده از خدمت (۶)
	ارتقا اثربخشی خدمات	توازن بین میزان خدمات ارائه‌شده و بودجه مصرفی (۹) توازن بین زمان ارائه خدمات و هزینه هر واحد خدمت (۷) توازن بین میزان خدمات ارائه‌شده و تعداد/ساعت کار کارکنان (۱۲) توازن بین خروجی خدمات ارائه‌شده و ورودی سرمایه، تجهیزات و نیروی کار (۱۰) میزان ارزش‌افزوده سرمایه، نیروی کار، تجهیزات بکار رفته و منابع مصرف‌شده (۵)
	ارتقا کارایی خدمات	

بخش کمی تحقیق

O: هیچ نوع ارتباطی بین این دو نوع عنصر (i,j) وجود ندارد.

بر این اساس پرسشنامه‌ای بر اساس عوامل شناسایی شده در مرحله کیفی طراحی شد و از پاسخ دهنده خواسته شد که با توجه به نمادهای معرفی شده (V,A,X,O) نوع ارتباطات دو به دو عوامل را مشخص کند. این پرسشنامه در اختیار ۱۶ نفر از خبرگان تحقیق قرار داده شد که همه آنها با مشخص کردن رابطه بین عوامل، پرسشنامه را تکمیل کردند، بمنظور جمع نظرات آنها از مجموع نظرات خبرگان منطبق بر روش‌های ناپارامتریک و بر مبنای مد در فراوانی‌ها استفاده شد.

گام دوم: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه (RM)

در این مرحله، ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس زوجی تبدیل می‌شود بدینصورت که چنانچه رابطه بصورت V باشد،  $(i,j)=1$  و  $(j,i)=0$  اگر رابطه بصورت A باشد،  $(i,j)=0$  و  $(j,i)=1$ ؛ چنانچه رابطه بصورت X باشد،  $(i,j)=1$  و  $(j,i)=0$  اگر رابطه بصورت O باشد،  $(i,j)=0$  و  $(j,i)=0$ .  
با توجه به قوانین ذکر شده، ماتریس دسترسی اولیه محاسبه گردید: (جدول ۲)

در این پژوهش جهت ترسیم مدل نهایی از روش مدل سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. مدل سازی ساختاری تفسیری برای ایجاد و درک روابط بین اجزای یک مقوله به کار می‌رود و می‌توان با استفاده از این روش، ارتباطات و وابستگی‌های بین متغیرهای مسئله را کشف، تحلیل و ترسیم کرد.

گام نخست: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

در این مرحله متغیرهای مسئله به صورت دو به دو و زوجی با هم بررسی می‌شوند و پاسخ دهنده با استفاده از نمادهای زیر به تعیین روابط بین متغیرها می‌پردازد.

V: عامل سطر (i) می‌تواند زمینه ساز رسیدن به عامل ستون (j) باشد؛  
A: عامل ستون (j) می‌تواند زمینه ساز رسیدن به عامل سطر (i) باشد؛  
X: بین عامل سطر (i) و ستون (j) ارتباط دو طرفه وجود دارد؛ به عبارتی هر دو می‌تواند زمینه ساز رسیدن به همدیگر شوند؛

جدول ۱: ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	j/i	شاخص‌های اصلی
V	V	V	V	V	V	V	V	V	X		A	کیفیت خدمات
V	V	V	V	V	V	V	V	V			B	قابلیت اطمینان
V	V	V	A	X	X	X	X				C	عوامل فردی
V	V	V	A	X	X	X					D	عوامل بین بخشی
V	V	V	A	X	X						E	عوامل سازمانی
V	V	V	A	X							F	عوامل محیطی
V	V	V	A								G	عوامل راهبردی
V	V	V									H	پیچیدگی خدمات
V	X										I	تأکید بر سیاست‌های مشوق افزایش ظرفیت و توانمندی بخش خدمات
V											J	ایجاد نظام تداوم بهبود بهره‌وری در بخش خدمات
											K	ارتقا بهره‌وری خدمات

جدول ۲: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه (RM)

شاخص‌های اصلی	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	j/i
کیفیت خدمات	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	A
قابلیت اطمینان	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	B
عوامل فردی	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	C
عوامل بین بخشی	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	D
عوامل سازمانی	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	E
عوامل محیطی	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	F
عوامل راهبردی	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	G
پیچیدگی خدمات	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	H
تأکید بر سیاست‌های مشوق افزایش ظرفیت و توانمندی بخش خدمات	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	I
ایجاد نظام تداوم بهبود بهره‌وری در بخش خدمات	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	J
ارتقا بهره‌وری خدمات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	K

گام سوم: تشکیل ماتریس دستیابی اصلاح شده (ماتریس دستیابی نهایی)

طبق خاصیت تعدی اگر عنصر  $i$  منجر به عنصر  $j$  شود و عنصر  $j$  منجر به حصول عنصر  $k$  گردد به همین ترتیب عنصر  $i$  نیز باید منجر به حصول عنصر  $k$  گردد. اگر این رابطه برقرار نبود در ماتریس دستیابی نهایی از علامت  $(1 \times)$  استفاده می‌کنیم. اعدادی که با ستاره نشان داده شده‌اند، حاصل رابطه تسری می‌باشند. در این جدول میزان نفوذ (میزان تأثیر هر یک از عوامل بر سایر

عوامل) نشان دهنده تأثیرگذاری و میزان وابستگی نشانگر تأثیر پذیری معیارها می‌باشد. (جدول ۳)

گام چهارم: تعیین سطح شاخص‌ها

پس از تعیین مجموعه قابل دستیابی و مجموعه مقدم برای هر عنصر و تعیین مجموعه مشترک، سطح بندی متغیرها انجام شد. مجموعه قابل دستیابی برای هر عنصر، مجموعه‌ای است که در آن سطرها به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه مقدم،

جدول ۳: ماتریس دستیابی اصلاح شده (ماتریس دستیابی نهایی)

نفوذ	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
۱۱	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1×	A
۱۱	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1×	1	B
۸	1	1	1	0	1	1	1	1	1×	0	۰	C
۸	1	1	1	0	1	1	1	1×	1	0	0	D
۸	1	1	1	0	1	1	1×	1	1	0	0	E
۸	1	1	1	0	1	1×	1	1	1	0	0	F
۸	1	1	1	0	1×	1	1	1	1	0	0	G
۹	1	1	1	1×	1	1	1	1	1	0	0	H
۳	1	1	1×	0	0	0	0	0	0	0	0	I
۳	1	1×	1	0	0	0	0	0	0	0	0	J
۱	1×	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	K
	۱۱	۱۰	۱۰	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۲	۲	وابستگی

جدول ۴: سطح شاخص‌ها

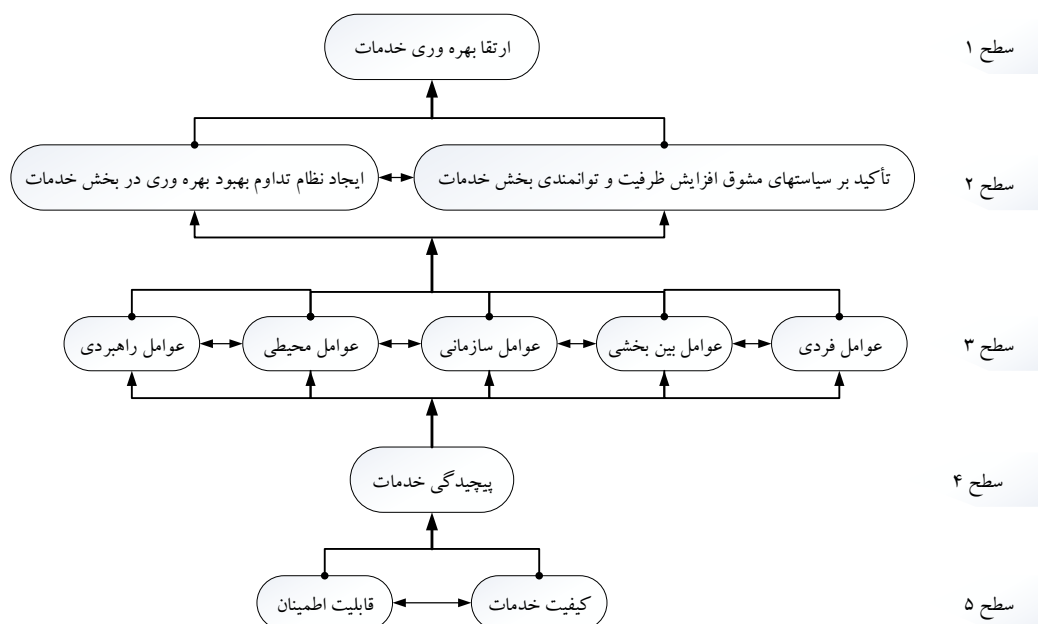
سطح	اشتراک	مجموعه قابل دستیابی	مجموعه مقدم	عوامل
۱	K	K	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K	K
۲	I,J	I,J	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J	I
۲	I,J	I,J	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J	J
۳	C,D,E,F,G	C,D,E,F,G	A,B,C,D,E,F,G,H	C
۳	C,D,E,F,G	C,D,E,F,G	A,B,C,D,E,F,G,H	D
۳	C,D,E,F,G	C,D,E,F,G	A,B,C,D,E,F,G,H	E
۳	C,D,E,F,G	C,D,E,F,G	A,B,C,D,E,F,G,H	F
۳	C,D,E,F,G	C,D,E,F,G	A,B,C,D,E,F,G,H	G
۴	H	H	A,B,H	H
۵	A,B	A,B	A,B	A
۵	A,B	A,B	A,B	B

که به جهت اختصار نتیجه نهایی در جدول (۵) ارائه شده است.

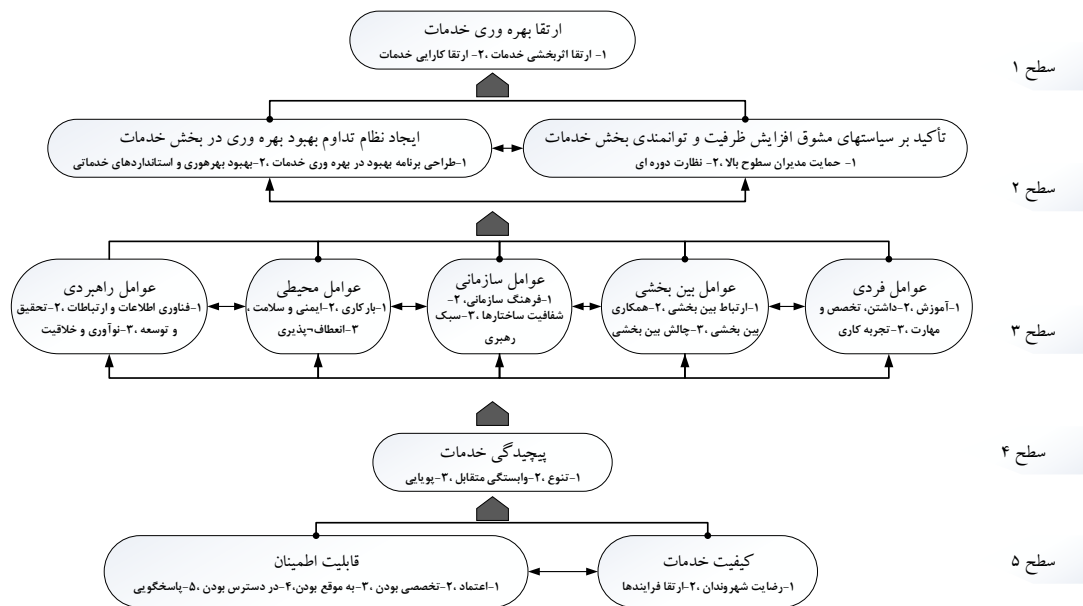
گام پنجم: ترسیم مدل نهایی ساختاری-تفسیری در این مرحله، بر اساس سطوح تعیین شده متغیرها، مدل ترسیم ساختاری-تفسیری رسم گردید:

مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها به صورت یک ظاهر شده باشند. با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه، مجموعه مشترک به دست آمد. عناصری که مجموعه مشترک با مجموعه قابل دستیابی یکسان باشد، سطح اولویت را به خود اختصاص می‌دهند. با حذف این عناصر و تکرار این مرحله برای سایر عناصر، سطح کلیه عناصر طی پنج مرحله تعیین گردید

سال دوازدهم / شماره چهارم / دوم / تابستان ۱۴۰۰



شکل ۱: مدل ارتقاء بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی



شکل ۲: مدل ارتقاء بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی (جزئی‌تر شده)

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت

سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی میزان وابستگی خواهد بود. بر اساس این دو عامل، چهار گروه از عناصر در قالب متغیرهای خود مختار، مستقل، پیوندی و وابسته قابل شناسایی خواهد بود مقادیر نفوذ و وابستگی در جدول (۱۰)، قابل مشاهده است.

جدول ۵: مقادیر نفوذ و وابستگی

	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	
نفوذ	1	3	3	9	8	8	8	8	8	11	11	
وابستگی	11	10	10	8	8	8	8	8	8	2	2	

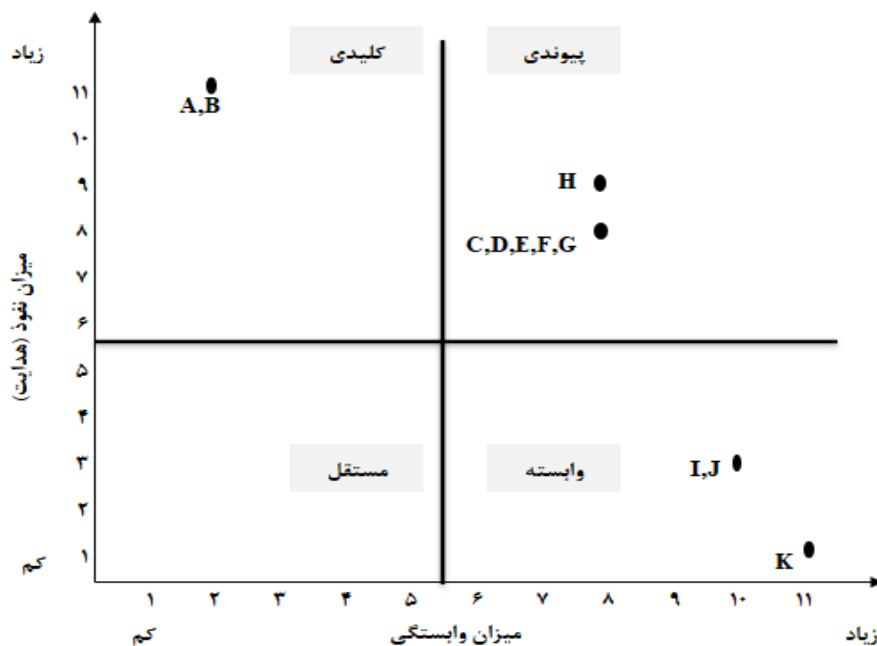
پس از تعیین قدرت نفوذ و وابستگی، محقق قابلیت جایگذاری عوامل را در خوشه‌های چهارگانه را خواهد داشت.

نقاط مرزی معین شده، عموماً میانگین تعداد عوامل می‌باشد. از آنجایی که نکته مهم در تعیین نقطه مرزی، تفکیک مناسب عوامل در خوشه‌ها می‌باشد، عدد (۵/۵) که میانگین دقیق عوامل است، انتخاب گردید: (شکل ۴)

مدل ارتقاء بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی در شکل (۳) به جزئیات شکسته شده است.

گام ششم - جدول نفوذ: وابستگی، تحلیل و رسم نمودار

در این بخش از تحقیق، قدرت نفوذ و همچنین میزان وابستگی (میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری) عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی را برای انجام تحلیل میک مک تعیین کرده و بر اساس آن نمودار تحلیلی میک مک ترسیم می‌گردد. تحلیل اثر متقابل، به عنوان ابزار تحقیقات در مورد آینده، نقش شاخص یک متغیر را در ارتباط با سایر متغیرهای درون یک سیستم آشکار ساخته و آن دسته از متغیرهایی را شناسایی می‌کند که نقش مهم و معناداری در توسعه سیستم در آینده ایفا می‌کنند. اطلاعاتی که این روش تأمین می‌کند تصویری است از اثر متقابل بین روندها و متغیرها. با همان درجه اهمیت؛ تصویری است از این‌که چه چیز وابسته و چه چیز مستقل است، چه چیز پیشران و چه چیز توسط چیزهای دیگر پیش‌برده می‌شود. بر همین اساس، جمع



شکل ۳: نمودار نفوذ - وابستگی

وابسته قرار می‌گیرند که دارای قدرت نفوذ (اثرگذاری) کم، ولی وابستگی شدید بوده و بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل هستند. به عبارت دیگر، این عوامل خروجی تعاملات میان سایر عوامل می‌باشند.

#### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل بخش کیفی، از مصاحبه، استفاده شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری مصاحبه‌ها در سه سطح کدگذاری اولیه، محوری و گزینشی انجام گرفت. کدگذاری در مرحله اول با توجه به کلی بودن و باز بودن، کدگذاری اولیه محسوب می‌شود. در مرحله بعد از این نوع کدگذاری، کدگذاری ثانویه انجام گرفت که در آن کدهای اولیه به علت تعداد فراوان در قالب طبقه‌های مشابه یا همان کدهای ثانویه به یک کد مفهومی تبدیل شدند. در طی کدگذاری باز حدود ۱۴۳ مورد به عنوان مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌های انجام شده به دست آمد که در قالب ۳۱ زیر شاخص فرعی و ۱۱ شاخص اصلی دسته‌بندی شد. سپس مدل ساختاری-تفسیری با استفاده از روش

با توجه به شکل (۴)، عوامل کیفیت خدمات (A) و قابلیت اطمینان (B)، در خوشه متغیرهای کلیدی (محرك) قرار می‌گیرند که بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری بر سایر عوامل را دارا هستند؛ بواقع از این متغیرها بعنوان متغیر علت (اثرگذار) هم می‌توان نام برد. از آنجایی که هرگونه تغییر در متغیرهای کلیدی، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شایسته است در آینده بیشتر مورد توجه قرار گیرند.

همچنین شش عامل عوامل فردی (C)، عوامل بین بخشی (D)، عوامل سازمانی (E)، عوامل محیطی (F)، عوامل راهبردی (G) و پیچیدگی خدمات (H)، در خوشه متغیرهای پیوندی (پیشران) قرار می‌گیرند که غیرایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سیستم نیز می‌تواند در این متغیرها، تغییر مجدد ایجاد نماید.

در نهایت سه عامل تأکید بر سیاست‌های مشوق افزایش ظرفیت و توانمندی بخش خدمات (I)، ایجاد نظام تداوم بهبود بهره‌وری در بخش خدمات (J) و ارتقا بهره‌وری خدمات (K)، در خوشه متغیرهای

خویش؛ نگرشی برای عقلانی کردن فعالیت‌هاست. با این نگرش بهره‌وری به این معنی است که سازمان‌ها می‌توانند کارها و فعالیت‌های خود را هر روز بهتر از پیش به انجام برسانند. به عبارت دیگر، هدف از ارتقاء بهره‌وری خدمات، ارتقا در اثربخشی و کارایی خدمت ارائه شده است. در همین راستا از جمله پیامدهای ناشی از ارتقا اثر بخشی در سازمان‌های خدماتی می‌توان به ارتقا رضایت مشتری و رضایتمندی ارباب‌رجوع یا شهروندان، ایجاد نگرش و برداشت ذهنی مثبت دریافت‌کنندگان خدمت، ارتقا خدمات ارائه‌شده به جامعه و مشتریان سازمان، کاهش نتایج ناخواسته در ارائه خدمات و افزایش میزان حس مثبت و محرک ایجادشده جهت استفاده از خدمت، اشاره کرد. همچنین عواملی چون توازن بین میزان خدمات ارائه‌شده و بودجه مصرفی، توازن بین زمان ارائه خدمات و هزینه هر واحد خدمت، توازن بین میزان خدمات ارائه‌شده و تعداد/ساعت کار کارکنان، توازن بین خروجی خدمات ارائه‌شده و ورودی سرمایه، تجهیزات و نیروی کار و همچنین افزایش میزان ارزش‌افزوده حاصل از سرمایه، نیروی کار، تجهیزات بکار رفته و منابع مصرف‌شده، پیامد و نتیجه نهایی است که از ارتقا کارایی خدمات، انتظار می‌رود. در همین راستا به سازمان‌های عمومی پیشنهاد می‌شود:

جهت ارتقا رضایت شهروندان؛ شهروند محوری و توجه به کیفیت و کمیت خدمت‌رسانی، شناخت انتظارات شهروندان از خدمات، در نظر گرفتن ترجیحات شخصی و ارزش‌های فردی دریافت‌کنندگان خدمت و برآورده سازی انتظارات شهروندان را مد نظر قرار دهند.

سرعت و دقت ارائه خدمات به شهروندان، رسیدن به استانداردهای تعیین‌شده و اصلاح فرایندهای خدمت‌رسانی و همچنین استفاده از فناوری مرتبط با ارتباطات در سطح بالاتر و اطلاعات باکیفیت‌تر را در راستای ارتقا فرایندها، به کار بندند.

ISM، طراحی گردید. در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. و در پایان تحلیل میک مک برای نمایش گرافیکی متغیرها براساس قدرت نفوذ و وابستگی آنها در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، انجام شد.

بر اساس یافته‌های تحقیق، مدل ارتقاء بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی، در پنج سطح تقسیم بندی گردید. پنجمین سطح از مدل ساختاری-تفسیری تحقیق حاضر را کیفیت خدمات (شامل ۱-رضایت شهروندان و ۲-ارتقا فرایندها) و قابلیت اطمینان (شامل ۱-اعتماد، تخصصی بودن، ۲-به‌موقع بودن، ۳-دسترس بودن و ۴-پاسخگویی)، تشکیل داده است. این عوامل همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌نمایند. بنابراین لازم است ارتقاء بهره‌وری خدمات در سازمان‌های عمومی با عوامل مذکور شروع شود تا زمینه برای بهره‌ور شدن سایر عوامل در سطوح بالاتر فراهم گردد. علاوه بر این، با توجه به تحلیل میک مک، عوامل مذکور در خوشه متغیرهای کلیدی (محرک) قرار می‌گیرند که بیشترین تأثیرگذاری و کمترین تأثیرپذیری بر سایر عوامل را دارا هستند؛ بواقع از این متغیرها بعنوان متغیر علت هم می‌توان نام برد.

با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان بیان داشت که سازمان‌های عمومی با توجه به غیررقابتی بودن خدمات‌شان در عمده موارد، توجهی به بهبود کیفیت خدمات از خود نشان نمی‌دهند و این نقیصه در بسیاری از سازمان‌های دولتی و شبه دولتی دیده می‌شود. همانگونه با مروری در مفاهیم بهره‌وری سازمان‌های عمومی متوجه می‌شویم که بهره‌وری به عنوان یک دیدگاه فکری، به مفهوم هوشمندانه کارکردن و طرز تفکری برای تداوم پیشرفت و بهبود می‌باشد. بهره‌وری بر خلاف تصور بسیاری صرفاً یک معیار اقتصادی و مالی نیست، بهره‌وری در عمق معنای

بر اساس میزان پیچیدگی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲(۲)، ۲۷۹-۲۹۸.

رضایی، مهدی؛ و یعقوبی، اسماعیل. (۱۳۹۴). دولت الکترونیک: الگویی جدید در اصلاح نظام اداری و ارائه خدمات عمومی. مدیریت شهری، ۱۴ (۴۱)، ۲۴۷-۲۶۵.

فقیهی، ابوالحسن؛ و موسوی کاشی، زهره. (۱۳۸۹). مدل سنجش بهره‌وری (اثربخشی و کارایی) در بخش خدمات دولتی ایران. نشریه مدیریت دولتی، ۲ (۴)، ۱۰۷-۱۲۶.

کریمی شهابی، اسداله؛ معمارزاده، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدی؛ و مدیری، محمود. (۱۳۹۵). طراحی مدل بهره‌وری سازمان های دولتی ایران. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۱۰ (۳۷)، ۷-۲۷.

مزرچی، جواد قلی. (۱۳۹۶). ارتباط بهره‌وری و کیفیت خدمات با میزان رضایتمندی مشتریان موسسه اعتباری ملل حوزه خراسان شمالی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشکده دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی، مرکز پیام نور قوچان.

Braun, Corina; & Hadwich, Karsten. (2017). Determinants of perceived internal service complexity: An empirical analysis of promoting and limiting complexity factors. *European Business Review*, 29 (1), 123-152.

Durdyev, Serdar; Ihtiyar, Ali; Ismail, Syuhaida; Ahmad, Fauziah Sh.; & Bakar, Nooh Abu. (2014). Productivity and Service Quality: Factors Affecting in Service Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 487-491.

Flick, Uwe. (2018). *An introduction to qualitative research*. Sage Publications Limited.

Gokulakrishnan, A; Sasikumar, P; & Sherli, Ms J. (2020). Role Of Virtual Queue Management System In Improving Service Efficiency In Banks At Chennai City. *Academic Leadership-Online Journal*, 21 (6), 383-389.

Gumah, Bernard; & Aziabah, Maxwell A. (2020a). "Our Lives Are Affected by Government Agencies": Citizens' Perception Survey as a Measure of Public Service Efficiency in Ghana. *SAGE Open*, 10 (2), 2158244020935900.

Gumah, Bernard; & Aziabah, Maxwell A. (2020b). "Our Lives Are Affected by Government Agencies": Citizens' Perception

با شفافیت در ارائه خدمات و مناسبات بین سازمانی، پابندی و عمل به وعده‌های داده‌شده، تضمین استمرار خدمت، رعایت حریم خصوصی دریافت‌کنندگان خدمت موجبات افزایش اعتماد شهروندان را فراهم آورند.

با توجه به وجود سطح بالایی از دانش خدماتی در سازمانهای مذکور، نسبت به ارتقا شایستگی و تخصص نیروی انسانی در حوزه‌های مختلف خدماتی، اهتمام ورزند.

به‌واسطه ایجاد هماهنگی بین واحدهای ارائه دهنده خدمت، خدمات سریع، بهنگام و فراگیر را در زمان موعود به شهروندان ارائه نمایند.

با راه‌اندازی پشتیبانی آنلاین، استفاده از کانال‌های متعدد ارتباطی و توالی ارتباط و همچنین تازه‌سازی روابط با شهروندان، خدماتی همیشه در دسترس را به نمایش گذارند.

با بررسی شکایات، برقراری تماس سریع و بدون معطلی پس از درخواست خدمت و همچنین ارسال اطلاعات ارزشمند به شهروندان به‌صورت خبرنامه، همواره پاسخگوی درخواستهای شهروندان باشند.

#### منابع و مأخذ

امیرکمالی، میلاد. (۱۳۹۶). تاثیر ابعاد ارتباط شهروند الکترونیک بر افزایش بهره‌وری خدمات دولتی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد صفادشت.

بازرگان‌هرندی، عباس؛ حجازی، الهه؛ و سرمد، زهره. (۱۳۹۷). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. آگه.

خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۷). مدیریت چرخه بهبود بهره‌وری (در مقیاس ملی و سازمانی با رویکرد منابع انسانی). فوژان.

رحمتی، محمدحسین؛ رضوی سعیدی، سیدرضا؛ شهبازی، میثم؛ و زارعی متین، حسن. (۱۳۹۸).

طبقه‌بندی گونه‌های پیچیدگی و رتبه‌بندی سازمان‌ها



- Survey as a Measure of Public Service Efficiency in Ghana. *SAGE Open*, 10 (2), 2158244020935900.
- Munizu, Musran; Alam, Syamsu; ARMAYAH; Asdar, Muhammad; & Brasit, Nurdin. (2020). Improving the quality of public services through Smart City implementation. Case in South Sulawesi. *Revista ESPACIOS*, 41 (10).
- Rana, Fauzia; Ali, Arfan; Riaz, Waqas; & Irfan, Asmara. (2019). Impact of Accountability on Public Service Delivery efficiency. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 2 (1), 7-9.
- Talwar, Balvir. (2011). Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models. *Measuring Business Excellence*, 15 (1), 49-65.

#### یادداشت‌ها

---

- <sup>1</sup> Gumah & Aziabah  
<sup>2</sup> Talwar  
<sup>3</sup> Gokulakrishnan  
<sup>4</sup> Munizu et al.  
<sup>5</sup> Gumah and Aziabah  
<sup>6</sup> Rana  
<sup>7</sup> Braun and Hadwich  
<sup>8</sup> Durdyeva  
<sup>9</sup> Flick