



پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی مدیریت

سال هشتم، شماره‌ی ۴ (پیاپی ۳۱)، زمستان ۸۷

## عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران

تاریخ پذیرش: ۸۷/۸/۷

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۱/۱۶

فرج اله رهنورد\*

### چکیده

تحقیقات مدیریتی بر اهمیت نقش آفرینی عوامل اقتضایی در ارتقای عملکرد سازمانی تأکید دارد. به هر حال، مطالعات نظری و تجربی بسیار اندکی در زمینه‌ی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی در بخش دولتی ایران صورت گرفته است. این مقاله حاصل کار پژوهشی در این خصوص است که سعی دارد این شکاف علمی را پر کند.

بررسی تحقیقات مرتبط و مصاحبه با خبرگان به شناسایی بیست و یک عامل اقتضایی منجر شد که عملکرد سازمانی را در بخش دولتی تحت تأثیر قرار می‌دهند. روش تحقیق کمی مبتنی بر تحلیل عاملی و تحلیل مسیر برای بررسی چگونگی تأثیر گذاری این عوامل طراحی، و روابط بین عملکرد سازمانی و عوامل اقتضایی مؤثر در قالب یک مدل ساختاری مبتنی بر چهار عامل تدوین شد. در این مدل، بهبود سازمانی به عنوان اولین عامل تأثیر گذار در عملکرد سازمانی در بخش دولتی ایران شناخته شد. ارزش همگانی، یادگیری سازمانی، و مدیریت کیفیت به عنوان دیگر عوامل مؤثر شناسایی شدند. بی شک، مدل ساختاری طراحی شده دانش مفیدی را برای تعریف سازوکارهای مدیریتی در ارتقای عملکرد سازمانی در بخش دولتی ایران فراهم می‌سازد، که با در نظر گرفتن سازه‌های هریک از عوامل چهارگانه پیشنهادی کاربردی ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** سنجش عملکرد، بهبود سازمانی، یادگیری سازمانی، ارزش همگانی و مدیریت کیفیت

\* نویسنده‌ی مسؤول - استادیار مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

## مقدمه

از دهه ی ۱۹۸۰ بسیاری از پژوهشگران محدودیت‌های مقیاس‌های مالی، و مقیاس‌های مبتنی بر عملکرد را مورد تأکید قرار داده‌اند (دیکسون و همکاران، ۱۹۹۰؛ جانسون و کاپلان، ۱۹۸۷). بنابراین، تلاش برای طراحی چارچوب‌ها و مدل‌های مناسب سنجش عملکرد و مدیریت عملکرد آغاز شد که از آن جمله می‌توان به فن گزارش‌دهی و سنجش استراتژیک (کراس<sup>۱</sup> و لینچ، ۱۹۸۹)، ماتریس سنجش عملکرد (کیگان<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۸۹)، چارچوب سازه‌ها و نتایج (فیتزجرالد و همکاران، ۱۹۹۱)، کارت امتیاز متوازن (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱)، فرایند طراحی سیستم‌های سنجش عملکرد کمبریج (نیلی و همکاران، ۱۹۹۶)، مدل یک پارچه‌ی سیستم سنجش عملکرد (بی تیتسی<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۷)، منشور عملکرد (نیلی و آدامز، ۲۰۰۱)، و هم‌چنین مدل‌های تعالی کسب و کار نظیر EFQM اشاره کرد.

ابتکارات دیگری نیز در زمینه‌ی سنجش عملکرد از سوی سازمان‌ها دیده می‌شود که از آن جمله می‌توان به چارچوب سنجش عملکرد جشنواره‌ی شهید رجایی در ایران اشاره کرد. در این مدل مقیاس‌های سنجش عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران به دو گروه عمده مقیاس‌های عام و خاص تقسیم شده است که هر یک از ابعاد مذکور خود ترکیبی از شاخص‌های جزئی‌تر است. این مقاله حاصل کار پژوهشی است که در آن عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان تهران بر مبنای مقیاس‌های جشنواره‌ی شهید رجایی مورد سنجش قرار گرفته است. دلیل انتخاب چارچوب فوق‌اولاً ناشی از ماهیت غیر انتفاعی سازمان‌های بخش دولتی است که کاربرد مقیاس‌های مالی را مشکل می‌سازد. ثانیاً همان‌طور که قبلاً اشاره شد، مطلوبیت مقیاس‌های مالی حتی در سنجش عملکرد سازمان‌های انتفاعی نیز محل تردید است.

---

1-Cross and Lynch

2-Keegan et al.

3-Bititci et al.

### تعریف عملکرد سازمانی

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه‌ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲: ۸) ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: (۱) کارایی که توصیف‌کننده‌ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید بروندادهای معین؛ و (۲) اثربخشی که توصیف‌کننده‌ی درجه‌ی نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً در قالب مناسبت<sup>۱</sup> (درجه‌ی انطباق بروندادها با نیازهای مشتریان)، در دسترس<sup>۲</sup> بودن (جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه‌های اولویت دار، و فاصله‌ی فیزیکی)، و کیفیت (درجه‌ی تحقق استانداردهای مورد نیاز) تبیین می‌شوند (دالری<sup>۳</sup> و ورثینگتون، ۱۹۹۶). مولین (۲۰۰۲: ۱۸۸) در تعریف خود از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی به شرح زیر تأکید دارد: «ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش آفرینی آن‌ها برای مشتریان و دیگر ذینفعان». همان طور که پرت (۲۰۰۵) تأکید می‌کند، تعریف مولین از غنای بیشتری برخوردار است. زیرا واژه‌ی «ارزشیابی» هم کیفیت و هم کمیّت را پوشش می‌دهد. در ضمن، همان طور که خود نیلی (۲۰۰۵) نیز اشاره می‌کند، ارزش آفرینی برای ذینفعان در موفقیت سازمانی نقش کلیدی دارد. بی شک، مدیران نیاز دارند بدانند ذینفعان کلیدی سازمان آن‌ها را چگونه ادراک می‌کنند، و تصریح این امر در تعریف عملکرد، سازمان‌ها را به سنجش ادراک ذینفعان ترغیب می‌کند.

### سنجش عملکرد سازمانی

سنجش عملکرد عنوانی است که بیشتر مورد بحث قرار می‌گیرد، اما کمتر تعریف می‌شود (نیلی و همکاران، ۱۹۹۵). سیستم‌های سنجش عملکرد به عنوان ابزاری برای پایش و اعمال نظارت طراحی شده‌اند. به زعم نانی و همکاران (۱۹۹۰) سنجش عملکرد

---

1-Appropriateness  
2-Accessibility  
3-Dollery & Worthington

عبارت است از فرایند حصول اطمینان از این که یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می شود. اگرچه اندازه گیری عملکرد در بخش دولتی نسبتاً جدید است، اما تحقیقات قابل توجهی در خصوص عملکرد از اواخر دهه ی ۱۹۷۰ در قالب واژگانی چون اندازه گیری عملکرد، شاخص های عملکرد، ارزیابی عملکرد، و تأمین کیفیت تولید شده است (هالووی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). سازمان های بخش دولتی در مقایسه با همردیفانشان در بخش خصوصی متفاوت هستند. یعنی، بیشه سازی سود مورد نظر نیست و قابلیت چنین سازمان هایی برای درآمدزایی پایین، و در کل، شاخص غایی مورد توافقی برای سنجش عملکرد وجود ندارد. به همین دلیل، برخی از اندیشمندان اندازه گیری عملکرد در بخش دولتی را غیرممکن می دانند (بلند و فاولر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

سینک (۱۹۹۱) سنجش عملکرد را یک وظیفه ی پیچیده، مشکل، چالش برانگیز، و مهم می داند. سطح عملکرد یک سازمان تابعی است از کارایی و اثربخشی عملیات سازمانی، بنابراین، سنجش عملکرد عبارت است از فرایند تعیین کمیّت کارایی و اثربخشی یک سازمان. بی شک، سنجش عملکرد یک هدف نیست، اما ابزاری است برای مدیریت اثربخش. نتایج سنجش عملکرد نشان می دهد که چه اتفاقی افتاده است، اما چرایی آن را نشان نمی دهد. به منظور استفاده ی مؤثر از یافته های سنجش عملکرد، یک سازمان نیازمند انتقال از «سنجش» به «مدیریت» است. این مفهوم به عنوان مدیریت عملکرد در تحقیقات عملکرد سازمانی معروف است (آماتونگا<sup>۳</sup> و بالدری، ۲۰۰۲). به هرحال، باید در نظر داشت که سنجش عملکرد عبارت است از عمل اندازه گیری عملکرد در صورتی که مدیریت عملکرد با استفاده از برون داد سنجش عملکرد در پی مدیریت کردن آن است (رادنور<sup>۴</sup> و مک گوئر، ۲۰۰۴).

### رویکردهای سنجش عملکرد

در سنجش عملکرد دو رویکرد عمده وجود دارد: عینی و ذهنی و هر دو رویکرد دارای محاسن و معایب خاص خود هستند (آلن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). مقیاس های عینی بیشتر واقعی هستند، اما از نظر قلمرو پوششی محدود به داده های مالی هستند و دیگر

1-Holloway

2-Boland & Fowler

3-Amaetunga & Baldry

4-Radnor & McGuire

5-Allen et al.

ابعاد سازمانی را تبیین نمی کنند. از طرف دیگر، مقیاس های ذهنی کمتر واقع گرا هستند، اما توصیف غنی از اثربخشی سازمان ارائه می کنند. این مقیاس ها اجازه می دهند دامنه ی وسیعی از سازمان ها در صنایع مختلف مورد مقایسه قرار گیرند. بنابراین، قابلیت تعمیم یافته ها بر مبنای مقیاس های ذهنی بیشتر است. همچنین مقیاس های ذهنی عناصر تحلیل مبتنی بر ادراک را نیز پوشش می دهند که در پژوهش های علوم اجتماعی جایگاه ویژه ای پیدا کرده است. این پرسش که کدام یک از این رویکردها باید در سنجش عملکرد مد نظر قرار گیرد به جهت گیری سازمانی و نوع نگرش مدیران بستگی دارد.

### مقیاس های سنجش عملکرد

به طور سنتی در سنجش عملکرد سازمانی بیشتر رویکرد مالی به کار گرفته می شد. امروزه دیگر این رویکرد برای سنجش عملکرد سازمانی کارساز نیست. زیرا شاخص های مالی مکمل ماهیت ماشین گونه ی سازمان ها و فلسفه ی مدیریتی وقت بود (نیون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). امروزه مقیاس های مالی عملکرد ارتقا یافته و مفهوم ارزش افزوده ی اقتصادی<sup>۲</sup> نقش غالب پیدا کرده است. براساس این مفهوم تا زمانی که سود حاصله هزینه ی سرمایه را پوشش ندهد، در حقیقت ارزشی برای ذینفعان خلق نکرده است. به همین دلیل، دس و رایبسون<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) متغیرهای عملکرد را شامل کیفیت، بهره وری، سود دهی، سهم بازار، بازگشت سرمایه، و عملکرد کلی می دانند.

همچنین در رویکردهای نوین سنجش عملکرد سازمانی بر نقش چشم انداز و راهبردهای سازمانی در تعریف مقیاس های عملکرد تأکید می شود. به عنوان مثال، کارت امتیاز متوازن<sup>۴</sup>، سنجش عملکرد را به عنوان زبان جدید در توصیف عناصر کلیدی در نیل به راهبرد سازمانی هم در بخش دولتی و هم خصوصی به کار می گیرد.

---

1-Niven

2-Economic Value Added (EVA)

3-Dess & Robinson

4-Balanced Scorecard

## عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی

دو جریان اصلی در سنجش عملکرد وجود دارد. دیدگاه اقتصادی که بر اهمیت عوامل خارجی بازار نظیر موضع رقابتی تأکید دارد، و دیدگاه سازمانی که بر دیدمان رفتاری و جامعه شناختی و سازگاری آن‌ها با محیط استوار است. آندرو<sup>۱</sup> (۱۹۷۱) در ارتباط با ارزشیابی استراتژی هم عوامل اقتصادی و هم سازمانی را به عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد مورد تأکید قرار می‌دهد. توریک و مک گیون<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) عوامل مؤثر بر عملکرد را به شرح زیر فهرست کرده‌اند:

۱- هم ترازی عناصر سازمانی با محیط سازمانی عاملی مؤثر در ارتقای عملکرد سازمانی است. زیرا نتایج تحقیقات (برنز و استاکر<sup>۳</sup>، ۱۹۶۱) نشان می‌دهد که سطوح مختلف تغییرات محیطی، طراحی ساختارهای متفاوتی را می‌طلبد. هم‌چنین هم‌ترازی بین استراتژی و محیط نیز مورد تأکید است و به گفته‌ی فردریکسون (۱۹۸۶) یک مهارت کلیدی محسوب می‌شود.

۲- تیس<sup>۴</sup> (۱۹۸۴) استدلال می‌کند «یک سازمان نیازمند آن است که قابلیت‌های خود را با محیط متغیر خود سازگار و متناظر کند اگر در پی نیل به بهترین عملکرد است».

۳- نتایج مطالعات گویای آن است که هفده تا بیست درصد از تغییر پذیری در عملکرد مالی ناشی از عامل عضویت در یک صنعت است (پاول، ۱۹۹۶).

۴- منابع سازمانی نادر، باارزش، و غیرقابل تقلید در کسب مزیت رقابتی سازمان نقش تعیین کننده‌ای دارند. بارنی (۱۹۹۱) این منابع را به سه گروه فیزیکی، انسانی، و سرمایه‌ای تقسیم کرده است.

۵- وفاداری سازمانی به چشم انداز بلند مدت یک عامل کلیدی توفیق در خلق اجماع داخلی و اشتیاق برای نوآوری و تغییر است. خلق چنین هدف سازمانی مستلزم رهبری اخلاقی قدرتمند است (بنیس و نانوس<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵).

1-Andrews

2-Tvorik & McGivern

3-Burns & Stalker

4-Teece

5-Bennis & Nanus

اگر جوّ سازمانی را همان طور که وست<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۸: ۲۶۲) مطرح می‌سازند، ادراک مشترک افراد از عناصر اصلی سازمان تعریف کنیم، باید گفت، ویژگی محیط کاری یک سازمان که از سوی افراد ادراک می‌شود به عنوان عامل تأثیر گذار بر عملکرد سازمانی شناخته می‌شود (کانجیس و همکاران، ۲۰۰۰). یافته‌های پژوهشی خان دکار و شرما<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) نشانه‌ی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی است. در این پژوهش، آنان یادگیری سازمانی بر مبنای راهبردهای منابع انسانی مبتنی بر یادگیری، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و انگیزش، جوّ حمایتی، کار تیمی، خلق دانش، مدیریت کیفیت، و انعطاف پذیری مورد سنجش قرار داده اند.

نتایج پژوهشی چاند<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی (برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انتخاب و گزینش، طراحی شغل، آموزش و بهبود، حلقه‌های کیفیت، و سیستم مناسب پرداخت) در عملکرد سازمانی تأثیر گذار است. یافته‌های پژوهشی مایگا و جکوبز (۲۰۰۴) نیز نشانه‌ی آن است که عملکرد سازمانی از عوامل زیر تأثیر می‌پذیرد: (۱) اندازه‌ی سازمانی؛ (۲) نوع صنعت؛ (۳) تعهد سازمانی؛ و (۴) تحلیل رقابتی داخلی و خارجی.

توماس<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) تنوع نیروی کار را به صورت ترکیبی از تفاوت‌ها تعریف می‌کند که برخی از آن‌ها قابل رؤیت (نظیر نژاد، جنسیت، یا سن) هستند، در حالی که برخی دیگر کمتر نمایان هستند (مانند سطوح تحصیلات، جهت گیری فکری، نظام باورها و ارزش‌های فردی). تنوع در نیروهای کاری یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود. زیرا دیدگاه‌های متنوع به شکل گیری رویکردهای خلاق و منحصر به فردی در حل مسائل می‌انجامد، و از این طریق خلاقیت و نوآوری را افزایش می‌دهد که به نوبه‌ی خود به عملکرد سازمانی بهتر منجر می‌شود (آلن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

یافته‌های پژوهشی نوداراپاتی<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که سیستم‌های ارزیابی عملکرد اگر به درستی طراحی و به اجرا گذاشته شوند، به سبک مدیریتی پیش‌کنش و پویا منجر، و به نوبه‌ی خود باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. البته مطالعات تجربی

1-West et al.

2-Khandekar, & Sharma

3-Chand et al.

4-Thomas

5-Allen et al.

6-Nudurupati

منجر، و به نوبه ی خود باعث بهبود عملکرد سازمانی می شود. البته مطالعات تجربی بورن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) نشان می دهد که فرهنگ پدرسالار نیز در اجرای موفقیت آمیز سیستم های ارزیابی عملکرد مؤثر هستند. به علاوه، بررسی بی تیتسی و همکاران (۲۰۰۶) نشانه ی آن است که رابطه ی پویایی بین فرهنگ سازمانی و اندازه گیری عملکرد وجود دارد.

یافته های پژوهشی عبد الرشید<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۳) نشان می دهد که بین عملکرد مالی و فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. آنان عملکرد مالی را بر مبنای ROI و ROA مورد سنجش قرار دادند و دریافتند که فرهنگ سازمانی و هم تعهد سازمانی بر عملکرد مالی شرکت های مورد مطالعه تأثیرگذار هستند. مطالعات لین و کوئو<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) نشان می دهد که یادگیری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش به طور مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر گذار هستند. در ضمن، یافته های مبتنی بر تحلیل مسیر آنان نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی از طریق متغیرهای فوق الذکر، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. مدل تحلیل مسیر زینکو<sup>۴</sup> و سیموسی (۲۰۰۶) نیز نشان می دهد که رهبری تحول گرا از طریق فرهنگ سازمانی، عملکرد آن را تحت تأثیر قرار می دهد. به سخن دیگر، یافته های آنان بیان کننده ی آن است که در روابط بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی نقش تعدیل کننده ایفا می کند.

بررسی ترزیوسکی<sup>۵</sup> و سامسون (۱۹۹۹) نشان می دهد که هرچند بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد، اما با در نظر گرفتن نوع صنعت و اندازه ی شرکت، در رابطه ی بین مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد سازمانی تفاوت های معناداری دیده می شود. مشارکت جویی نیز به عنوان یک متغیر تأثیر گذار در بهبود عملکرد سازمانی از دیرباز مورد بررسی قرار گرفته است. تحلیل مجدد تحقیقات انجام شده در خصوص روابط بین مشارکت و عملکرد نیز نشانه ی آن است که مشارکت از

1-Bourne et al.

2-Abdul Rashid et al.

3-Lin & Kuo

4-Xenikou & Simosi

5-Terziovski, & Samson



نظر آماری تأثیر معنا داری بر عملکرد دارد (واگنر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴)، اما این اثرگذاری چندان بالا نیست. امروزه کاربرد سیستم‌ها و فناوری اطلاعات نیز در بهبود عملکرد سازمانی به شدت مورد توجه قرار گرفته است (لوکاس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). فناوری اطلاعات سازمان را قادر می‌سازد به طور چشمگیری الگوی کاری خود را بهبود و ساختارش را تغییر دهد. همان طور که رادر (۱۹۹۸) اشاره می‌کند افراد ذینفع مفهوم توسعه یافته‌ی مشتریان است. زیرا فرد ذینفع کسی است که اقدام‌های او متأثر از سازمان باشد یا بر سازمان تأثیر بگذارد. این تعامل ایجاب می‌کند که با تمام افراد ذینفع مانند مشتری رفتار شود. بی‌شک، برآورده سازی انتظارات ذینفعان مستلزم توجه جدی به ارزش آفرینی برای این گروه، از طریق بهبود مستمر عملکرد سازمانی است (مولین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). توانمندسازی عبارت است از مدیریت مبتنی بر همکاری که در آن ندای ذینفعان شنیده می‌شود (گوردن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). نیازی به توضیح نیست که با شکل‌گیری محیط‌های متلاطم و افزایش رقابت در سطح جهانی، توانمندسازی دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک در سطح سازمانی برای واکنش مناسب به انتظارات و خواسته‌های ذینفعان است (لاولر، ۱۹۹۶).

بالاخره، مدیریت دولتی نوین به عنوان ایدئولوژی جدید مدیریت در بخش دولتی بر تحقق نتایج با هزینه‌ی اثربخش تمرکز دارد. به زعم هیوز (۱۹۹۸) مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت دولتی نوین عبارتند از: (۱) پاسخ‌گویی؛ (۲) مقررات زدایی؛ (۳) تمرکز زدایی؛ (۴) شفاف‌سازی؛ (۵) خط‌مشی‌گذاری مشارکتی؛ و (۶) نتیجه‌گرایی که در ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی نقش به‌سزایی دارد. به‌طور کلی، جدول شماره‌ی یک مبانی نظری مرتبط با عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد که متناسب با ماهیت غیر انتفاعی سازمان‌های بخش دولتی ایران به عنوان پایه‌ی نظری این پژوهش انتخاب شده‌اند.

---

1-Wagner  
2-Lucas  
3-Moullin  
4-Gorden

جدول شماره ی یک - مبانی نظری مرتبط با عوامل تأثیر گذار بر عملکرد سازمانی

ردیف	منبع	عوامل مؤثر
۱	توریک و مک گیون (۱۹۹۷)	هم تراز، یادگیری سازمانی، منابع سازمانی، چشم انداز و رهبری
۲	خاندکار و شرما (۲۰۰۶)	یادگیری سازمانی
۳	چاندو همکاران (۲۰۰۷)	مدیریت منابع انسانی
۴	هیوز (۱۹۹۸)	پاسخ گویی، مقررات زدایی، تمرکز زدایی، شفاف سازی، خط مشی عمومی هدایتگر، و نتیجه گرایی
۵	مایگا و جاکوبز (۲۰۰۴)	اندازه ی سازمانی، تعهد سازمانی، و تحلیل رقابتی
۶	توماس (۱۹۹۱)	تنوع نیروی کار
۷	نادوراپاتی (۲۰۰۳)	سیستم ارزیابی عملکرد
۸	عبدالرشید و همکاران (۲۰۰۳)	فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی
۹	لین و کپو (۲۰۰۷)	یادگیری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش
۱۰	زنیو و سیموسی (۲۰۰۶)	رهبری تحول گرا
۱۱	ترزبوسکی و سامسون (۱۹۹۹)	مدیریت کیفیت فراگیر
۱۲	واگنر (۱۹۹۴)	مشارکت جویی
۱۳	لوکاس (۲۰۰۵)	فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعاتی
۱۴	مولین (۲۰۰۷)	انتظارات ذینفعان
۱۵	لاولر (۱۹۹۶)	توانمندسازی

پرسش های پژوهش

- ۱- عملکرد دستگاه های اجرایی در بخش دولتی ایران در چه سطحی است؟
- ۲- عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد دستگاه های اجرایی کدامند؟
- ۳- مدل ساختاری عملکرد دستگاه های اجرایی در بخش دولتی چگونه است؟

## روش پژوهش

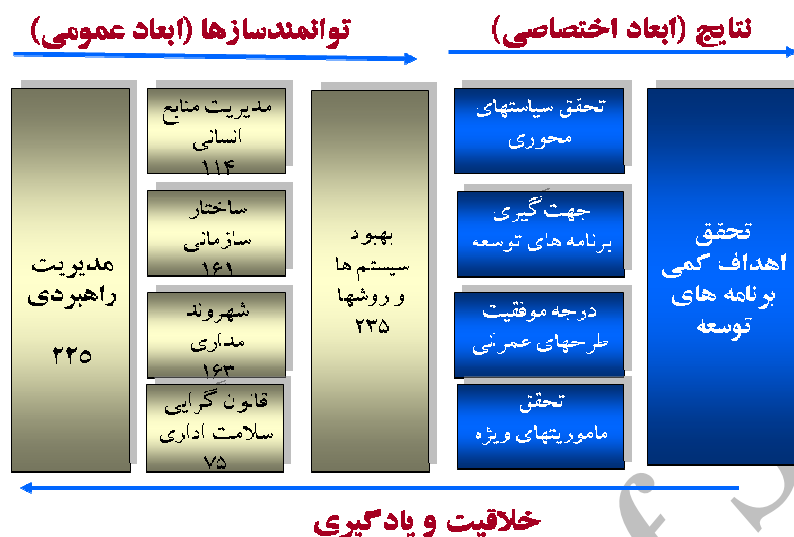
از آن جا که این پژوهش به تبیین روابط بین عملکرد سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن می‌پردازد و در صدد طراحی معادله‌ی ساختاری این روابط است تا در ارتقای عملکرد سازمان های بخشی به کار گرفته شوند؛ بنابراین بر حسب هدف یک تحقیق کاربردی به حساب می‌آید. در ضمن، این پژوهش به بررسی شرایط کنونی و وضع موجود عملکرد دستگاه های اجرایی پرداخته و در صدد شناسایی عوامل تأثیرگذار بر ارتقای عملکرد سازمان های بخش دولتی است؛ بنابراین بر حسب ماهیت یک تحقیق توصیفی نیز محسوب می‌شود.

در این پژوهش، برای شناخت و گروه بندی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی، مدیران ۷۱ دستگاه اجرایی استان تهران به عنوان جامعه ی آماری انتخاب شدند که تعداد آنان جمعاً ۳۳۳۵ نفر برآورد شده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای و با در نظر گرفتن حجم نمونه مناسب برای انجام تحلیل عاملی، ۶۰۰ پرسش‌نامه‌ها در میان مدیران توزیع شد که تعداد بازگشت پرسش‌نامه‌ها ۹۵ درصد است.

## روش گردآوری و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، برای اندازه‌گیری متغیر وابسته (عملکرد) از شاخص‌های سنجش عملکرد جشنواره ی شهید رجایی (شاخص‌های عام و خاص) استفاده شده است. شاخص های عام در حقیقت معرف توانمندسازها، در حالی که شاخص های اختصاصی نشانه ی نتایج هستند (نمودار شماره ی یک). شاخص‌های عمومی شامل مدیریت راهبردی، مدیریت منابع انسانی، ساختار (تشکیلات، قوانین و مقررات)، بهبود سیستم‌ها و روش‌های انجام کار، بهره‌گیری از فناوری‌های اداری، قانون‌گرایی، شهروندمداری، شناخت نیازها و حصول اطمینان از تطابق کیفیت خدمات با نیازها و انتظارات ارباب رجوع است. شاخص های اختصاصی نیز عبارتند از: (۱) میزان تحقق سیاست‌های محوری و جهت‌گیری‌های کلی برنامه‌های توسعه؛ (۲) میزان تحقق اهداف کمی برنامه‌های توسعه؛ (۳) عملکرد دستگاه‌های اجرایی با توجه به برنامه‌های رئیس جمهور و وزیران در موقع اخذ رای از مردم و مجلس؛ (۴) میزان موفقیت در اجرای طرح‌های عمرانی از نظر کیفیت، سرعت و هزینه؛ و (۵) میزان تحقق سیاست‌ها و ماموریت‌های

محوری و مهم دولت یا ماموریت های ویژه (تصویب نامه شماره ۴۴۶۴۲/ت ۲۷۷۰۱ ه مورخ ۱۳۸۱/۱۰/۲۸ هیأت محترم وزیران )  
 نمودار شماره ی یک - مدل جشنواره شهید رجایی در سنجش عملکرد سازمانی



برای سنجش عوامل تأثیرگذار بر عملکرد نیز بر مبنای بررسی تحقیقات پژوهشی متغیرهای تأثیرگذار مطابق جدول شماره ی یک شناسایی و در قالب پرسش نامه ی محقق ساخته تدوین و به تأیید خبرگان رسید. به سخن دیگر، متغیرهای شمرده شده از پیشینه ی پژوهش در قالب پرسش نامه بسته با ۳۵ نفر از خبرگان (استادان دانشگاهی که در زمینه ی عملکرد سازمان دارای تخصص و تجربه بودند)، در میان گذاشته شد. با در نظر گرفتن میانگین نظر آنان به عنوان شاخص تصمیم، ۲۱ متغیر مؤثر بر عملکرد سازمانی در بخش دولتی ایران از نظر خبرگان به شرح زیر مورد تأیید قرار گرفت:

- ۱) شراکت جویی (Prt؛ ۲) کاربرد فناوری اطلاعات (Tec؛ ۳) تحلیل رقابتی (Com؛ ۴) ارزیابی عملکرد (Eva؛ ۵) مدیریت منابع (Rm؛ ۶) رهبری تحول گرا (Led؛ ۷) مقررات زدایی (Rul؛ ۸) استقرار سیستم های اطلاعاتی مرتبط (Mis؛ ۹) برآورده سازی انتظارات ذینفعان (Stk؛ ۱۰) شفاف سازی (Tra؛ ۱۱)
- هدایتگر (Pol؛ ۱۲) پاسخ گویی (Acc؛ ۱۳) تمرکز زدایی (Dec؛ ۱۴) ارزش های سازمانی برانگیزاننده (Val؛ ۱۵) ظرفیت مدیریت دانش (Km؛ ۱۶) توانمندسازی

(Emp)؛ (۱۷) مشارکت جویی (Par)؛ (۱۸) جهت گیری استراتژیک (Str)؛ (۱۹) مشتری گرایی (Cus)؛ (۲۰) بهبود مستمر فرایندها (Cd)؛ و (۲۱) نتیجه گرایی (Res).

با تدوین پرسش نامه ی محقق ساخته میزان حضور این متغیرها در دستگاه های اجرایی از نظر مدیران مورد سنجش قرار گرفت و از طریق تحلیل عاملی اکتشافی در قالب چهار عامل گروه بندی شد. برای تعیین پایایی پرسش نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار محاسبه شده (۰/۸۱۱) نشانه ی پایایی نسبتاً مناسب ابزار جمع آوری داده هاست. در ضمن، در این تحقیق برای افزایش روایی محتوای پرسشنامه از ابزارهای زیر استفاده شده است: (۱) اتکا به مبانی نظری موضوع و بهره مندی از نظریه های مختلف در تحقیقات پژوهش؛ (۲) استفاده از نظرهای تخصصی خبرگان؛ و (۳) شفاف سازی پرسش ها در مرحله ی مطالعه ی مقدماتی. سرانجام برای تدوین مدل ساختاری که ناظر بر تدوین روابط بین متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) و متغیرهای تأثیر گذار (عوامل شمرده شده از طریق تحلیل عاملی)، تحلیل مسیر مبتنی بر نرم افزار AMOS به کار گرفته شد. لازم به توضیح است که واحد تحلیل در این پژوهش هم فردی و هم سازمانی است. زیرا شناخت عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی در سطح فردی صورت گرفته است، در حالی که تبیین روابط بین متغیرهای وابسته و مستقل در سطح سازمانی انجام شده است.

#### یافته های پژوهش

پاسخ دهی به پرسش های پژوهش مستلزم تعیین سطح عملکرد سازمانی، عوامل مؤثر بر عملکرد، و تدوین مدل ساختاری روابط بین متغیرهاست که در زیر بدان ها اشاره می شود:

۱- عملکرد سازمانی: در سنجش عملکرد سازمان های دولتی نمی توان صرفاً بر شاخص های مالی تکیه کرد؛ زیرا ماهیت غیر انتفاعی این سازمان ها، مستلزم کاربرد مقیاس های غیر مالی است. بنابراین، برای پاسخ به پرسش نخست پژوهش به نتایج آخرین ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی استان تهران برمبنای شاخص های نهمین جشنواره ی شهید رجایی (۱۳۸۵) اکتفا شده است. در این سیستم ارزیابی عملکرد، مجموع امتیازهای هر دستگاه اجرایی در مقیاس هزار محاسبه می شود که برای همخوانی با دیگر متغیرهای پژوهش در مقیاس هفت درجه ای لیکرت تعدیل شده اند.

### جدول شماره ی دو - عملکرد دستگاه های اجرایی برمبنای شاخص های جشنواره ی شهید رجایی

دستگاه اجرایی	عملکرد	دستگاه اجرایی	عملکرد	دستگاه اجرایی	عملکرد	دستگاه اجرایی	عملکرد	دستگاه اجرایی	عملکرد
مدیریت و برنامه ریزی	۶/۱۹	آموزش و پرورش	۵/۸۰	خواجه نصیر	۴/۵۵	کمیته امداد	۵/۷۸	بنیاد مسکن	۵/۲۴
جهاد کشاورزی	۶/۱۹	علوم پزشکی شهید بهشتی	۵/۵۸	تربیت مدرس	۴/۱۱	آموزش فنی حرفه ای	۵/۷۳	امور عشایر	۵/۲۳
اقتصاد و دارایی	۶/۱۱	دادگستری	۵/۴۹	دخانیات	۴/۰۸	نوسازی مدارس	۵/۶۵	حج و زیارت	۵/۲۱
سازمان بازرگانی	۶/۰۹	شورای حل اختلاف	۵/۳۶	دامپزشکی	۶/۲۷	هواشناسی	۵/۵۷	گمرک مهرآباد	۵/۱۸
تربیت بدنی	۶/۰۷	کار و... کرج	۵/۳۱	خدمات درمانی	۶/۱۹	گمرک شهریار	۵/۵۶	راه آهن	۵/۱۷
مسکن و شهرسازی	۶/۰۳	محیط زیست	۵/۰۳	استاندارد و ...	۶/۱۶	ثبت احوال	۵/۵۵	بهبودی	۵/۰۲
استانداری	۶/۰۲	علوم پزشکی ایران	۴/۹۴	درمان و تأمین .. کرج	۶/۱۵	تبلیغات اسلامی	۵/۵۲	تأمین اجتماعی	۴/۸۸
آموزش و پرورش تهران	۶/۰۲	بنیاد شهید و	۴/۸۴	امور مالیاتی	۶/۱۲	تأمین اجتماعی شهرستان ها	۵/۴۸	فنی و حرفه ای کرج	۴/۷۶
تعاون	۵/۹۹	دانشگاه الزهرا	۴/۷۸	بازنشستگی	۶/۰۹	زندان ها	۵/۴۷	پرورش فکری ...	۴/۷۲
راه و ترابری	۵/۹۷	کار و... تهران	۴/۷۶	منابع طبیعی	۵/۹۵	اوقاف وامور خیریه	۵/۴۳	صنایع دستی	۴/۴۶
علوم	۵/۹۶	میراث	۴/۶۸	انتقال خون	۵/۸۶	گمرک	۵/۳۸	گمرک	۴/۴۶

عوامل موثر بر ارتقای عملکرد سازمان های بخش دولتی ایران.....۹۱

	جنوب		امانات پستی				فرهنگی و گردشگری		پزشکی تهران
۴/۲۹	حمل و نقل و پایانه‌ها	۵/۳۴	درمان استان	۵/۸۶	ثبت اسناد و املاک	۴/۶۸	فرهنگ و ارشاد	۵/۹۱	صنایع و معادن
۶/۰۳	پست	۶/۲۵	اداره کل فرودگاه‌ها	۶/۳۵	برق منطقه‌ای	۶/۳۶	شرکت مخابرات	۳/۶۲	گمرک غرب
۵/۰۹	آب و فاضلاب روستایی	۵/۳۵	شرکت گاز	۵/۶۴	شرکت گاز	۵/۸۴	فراورده‌های نفتی	۵/۸۶	آب و فاضلاب

برای پاسخ به این پرسش که عملکرد دستگاه های اجرایی استان تهران در چه سطحی است، از توزیع  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ی سه منعکس شده است.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \mu \leq 5.44 \\ H_a: \mu > 5.44 \end{array} \right.$$

جدول شماره ی سه - نتایج آزمون  $t$  تک نمونه‌ای

	ارزش آزمون = ۵/۴۴						
	میانگین	$t$	درجه ی آزادی	سطح معناداری (یک دامنه)	تفاوت میانگین	فاصله ی اطمینان ۹۵ درصد	
						کرانه ی بالا	کرانه ی پایین
عملکرد	۵/۴۴۹۷	-۰/۱۲۸	۷۰	۰/۴۴۹	۱/۰۰۹۷	-۰/۱۴۱۸	۱/۱۶۱۲

همان طور که در جدول شماره ی سه دیده می‌شود، با توجه به مثبت بودن  $t$  و این که سطح معناداری مشاهده شده بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد، در فاصله ی اطمینان ۹۵ درصد فرضیه ی صفر را نمی‌توان رد کرد. با مراجعه به جدول شماره ی دو نیز مشاهده می‌شود که سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان و اداره کل امور آب به ترتیب با عملکرد ۶/۱۹ و ۴/۲۲ دارای بیشترین و کمترین عملکرد در مقیاس هفت درجه‌ای لیکرت هستند.

۲- عوامل مؤثر بر عملکرد: برای برشمردن عوامل مؤثر بر عملکرد دستگاه های اجرایی تحلیل عاملی اکتشافی به کار گرفته شد. جدول شماره ی چهار نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مبتنی بر چرخش وریماکس را در زمینه ی ۲۱ متغیر مؤثر بر عملکرد سازمانی نشان می دهد که در چهار دسته ی اصلی گروه بندی شده اند. عوامل برشمرده در مجموع ۸۲ درصد از تغییر پذیری در عملکرد سازمانی را تبیین می کنند که نشانه ی مطلوبیت مدل برشمرده است.

جدول شماره ی چهار - نتایج تحلیل عاملی متغیرهای مؤثر بر عملکرد سازمانی

عوامل متغیرها	عامل ۱ (OD)	عامل ۲ (PV)	عامل ۳ (OL)	عامل ۴ (QM)
شراکت جویی	۰/۷۷۲			
کاربرد فناوری اطلاعات	۰/۷۶۸			
تحلیل رقابتی	۰/۷۴۹			
ارزیابی عملکرد	۰/۷۴۶			
مدیریت منابع	۰/۷۱۱			
رهبری تحول گرا	۰/۶۴۶			
مقررات زدایی	۰/۵۹۸			
استقرار سیستم های اطلاعاتی مرتبط	۰/۵۸۵			
برآورده سازی انتظارات ذینفعان		۰/۷۳۴		
شفاف سازی		۰/۶۷۵		
خط مشی عمومی هدایت کننده		۰/۶۶۷		
پاسخ گویی		۰/۶۵۰		
تمرکز زدایی		۰/۵۷۵		
ارزش های سازمانی برانگیزاننده		۰/۵۴۳		



عوامل موثر بر ارتقای عملکرد سازمان های بخش دولتی ایران.....۹۳

	۰/۷۶۵ ۰/۶۴۸ ۰/۶۴۴ ۰/۵۳۱			ظرفیت مدیریت دانش توانمندسازی مشارکت جویی جهت گیری استراتژیک
۰/۷۵۵ ۰/۷۵۰ ۰/۶۱۹				مشتری گرایی بهبود مستمر فرایندها نتیجه گرایی
۳/۱۲ ۱۴/۸۸ ۸۲/۱۱ ۰/۹۴	۳/۷۱ ۱۷/۶۹ ۶۷/۲۳ ۰/۹۵	۴/۵۱ ۴۷/۲۱ ۴۹/۵۳ ۰/۹۵	۵/۸۹ ۲۸/۰۵ ۲۸/۰۵ ۰/۹۷	ارزش ویژه درصد واریانس واریانس جمعی آلفای کرونباخ

اولین عامل که تحت عنوان «بهبود سازمانی» (OD) نام گذاری شده است، اقلام هشت گانه ی شراکت جویی، کاربرد فناوری های اطلاعات، تحلیل رقابتی، ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع، رهبری تحول گرا، مقررات زدایی، و استقرار سیستم های اطلاعاتی را در بر می گیرد. عامل دوم (PV)، یا «ارزش آفرینی همگانی» شامل اقلام شش گانه ی برآورده سازی انتظارات ذینفعان، شفاف سازی، خط مشی عمومی هدایت کننده ، پاسخ گویی، تمرکز زدایی، و ارزش های سازمانی برانگیزاننده است. عامل سوم (OL)، یادگیری سازمانی شامل ظرفیت مدیریت دانش، توان مندسازی، مشارکت جویی، و جهت گیری استراتژیک است. بالاخره، عامل چهارم (QM)، مدیریت کیفیت اقلام مشتری گرایی، بهبود فرایندها، و نتیجه گرایی را پوشش می دهد. همان طور که در جدول شماره ی پنج دیده می شود، تمام عوامل دارای ارزش ویژه بزرگ تر از یک هستند و آلفای کرونباخ آن ها از ۰/۹۴ تا ۰/۹۷ در نوسان و از سطح قابل قبول ۰/۷۰ بالاتر است (نونالی<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸).

1-Nunnally

۳- مدل معادله ی ساختاری: برای تبیین روابط بین متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) و متغیرهای مستقل (بهبود سازمانی، ارزش همگانی، یادگیری سازمانی، و مدیریت کیفیت) از تحلیل مسیر مبتنی بر نرم افزار AMOS استفاده شد که نتایج آن در نمودار شماره ی دو منعکس شده است.

مدل معادله ی ساختاری نشان می دهد که چهار عامل بهبود سازمانی، ارزش همگانی، یادگیری سازمانی، و مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمانی تأثیر گذار هستند. همان طور که در نمودار شماره ی دو دیده می شود، مدیریت کیفیت (QM) و یادگیری سازمانی (OL) به ترتیب با ضریب رگرسیونی ۰/۵۹ و ۰/۲۸ بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی دستگاه های اجرایی استان تهران دارند، در حالی که دو عامل ارزش آفرینی همگانی (PV) و بهبود سازمانی (OD) کمترین تأثیرگذاری را بر عملکرد سازمانی (OP) دارند. به سخن دیگر، یافته های این پژوهش گویای آن است که دستگاه های اجرایی برای ارتقای عملکرد خود بیشتر از سازوکارهای مدیریت کیفیت و یادگیری سازمانی بهره می گیرند و سازوکارهای مبتنی بر دو عامل بهبود سازمانی و ارزش همگانی کمتر مورد توجه قرار گرفته اند. معادله رگرسیونی به دست آمده به شرح زیر است:

$$OP = 0.59QM + 0.28OL + 0.07OD + 0.10PV + C$$

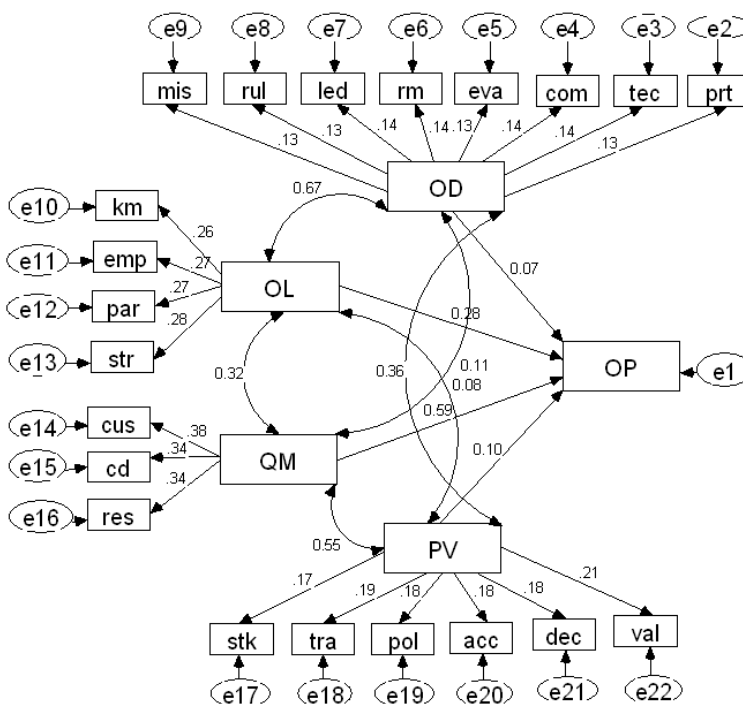
یافته های این پژوهش بیشتر نتایج تحقیقات پیشین را به طور مستقیم و غیر مستقیم مورد تأیید قرار می دهد. به عنوان مثال، یافته های لین و کوئو (۲۰۰۷) در خصوص تأثیرگذاری مستقیم یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی کاملاً با یافته های این پژوهش همخوانی دارد. به هر حال، به دلیل ساختار این مدل پژوهش، نباید این نکته را نادیده گرفت که برخی از متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی که در تحقیقات پیشین شناسایی شده اند نظیر ظرفیت مدیریت دانش در نقش سازه های یکی از عوامل چهارگانه ظاهر شده اند.

### نتیجه گیری

هرچند سنجش عملکرد در سازمان های بخش دولتی چندان ساده نیست، بررسی تاریخچه ی سنجش عملکرد نشان می دهد که پیشرفت های قابل توجهی صورت گرفته

است (بوکائرت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). تلاش‌های جدی برای انتقال از مقیاس‌های مالی به مقیاس‌های غیرمالی نظیر سنجش ادراک ذینفعان در سنجش عملکرد سازمان‌های دولتی بسیار راهگشاست. بی شک، طراحی مدل‌های مختلف سنجش عملکرد نظیر کارت امتیاز متوازن نشانه‌ی ایجاد توازن بین مقیاس‌های مالی و غیرمالی در سنجش عملکرد سازمانی است تا تصویر واقع بینانه‌ای از عملکرد را بتوان نشان داد. تدوین مقیاس‌های عام و خاص عملکرد سازمانی در بخش دولتی ایران و سنجش عملکرد آن‌ها در قالب جشنواره‌ی شهید رجایی نیز نشان دهنده‌ی چنین نیازی در کشور ماست.

نمودار شماره‌ی دو - مدل معادله‌ی ساختاری عملکرد سازمانی



در این پژوهش، عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان تهران بر مبنای مقیاس‌های جشنواره‌ی شهید رجایی مورد سنجش قرار گرفته است که شاخص‌های آن به دو بعد توان‌مندسازها (عوامل عمومی) و نتایج (عوامل خاص) قابل تفکیک است. نتایج به دست

1-Bouckaert

آمده گویای آن است که میانگین عملکرد دستگاه‌های اجرایی بالاتر از حدّ متوسط است. یعنی در مقیاس هفت درجه ای لیکرت، میانگین عملکرد دستگاه‌های اجرایی ۵/۴۴ به دست آمد که گویای عملکرد بالای متوسط است. به علاوه، نتایج تحلیل عاملی نشان داد که ۲۱ متغیر تأثیر گذار بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی را می‌توان در قالب چهار عامل بهبود سازمانی، ارزش آفرینی همگانی، یادگیری سازمانی، و مدیریت کیفیت گروه بندی کرد. در این پژوهش، برشمردن مدل ساختاری مبتنی بر تحلیل مسیر نشانه‌ی دانش بومی در حوزه‌ی مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی محسوب می‌شود که می‌تواند هادی مدیران در انتخاب و به‌کارگیری سازوکارهای ارتقای عملکرد سازمانی باشد. مطابق این مدل رگرسیونی، متغیر مدیریت کیفیت (QM) با ضریب رگرسیونی ۰/۵۹ بیشترین تأثیرگذاری را بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی دارد؛ در حالی که متغیرهای یادگیری سازمانی (OL)، بهبود سازمانی (OD)، و ارزش همگانی (PV) به ترتیب با ضرایب رگرسیونی ۰/۲۸، ۰/۰۷، ۰/۱۰ در رتبه بعدی قرار دارند.

موضوع این پژوهش، مطالعه ی تأثیر متغیرهای سازمانی بر عملکرد آن در دستگاه‌های اجرایی استان تهران است. بنابراین، تفاوت‌های وضعی نظیر فرهنگ بین سازمان‌های محلی تهران و دیگر استان‌ها، امکان تعمیم یافته‌ها را مشکل می‌سازد. گردآوری داده‌ها بر مبنای پرسش‌نامه محدودیت دیگر این پژوهش است. از آن جایی که پرسش‌نامه ادراک افراد را از واقعیت می‌سنجد، نباید این احتمال را نادیده گرفت که این ادراک کاملاً با واقعیت تطبیق پیدا نکند. در ضمن، عوامل شناسایی شده تنها ۸۲ درصد از تغییرپذیری در عملکرد را تبیین می‌کنند؛ بنابراین عوامل تأثیرگذار دیگری در کار هستند که در این پژوهش مورد توجه قرار نگرفته‌اند.

با در نظر گرفتن سازه‌های عامل «بهبود سازمانی» به سازمان‌های مختلف دولتی پیشنهاد می‌شود که بهبود عملکرد مبتنی بر شراکت جویی، کاربرد فناوری اطلاعات، تحلیل رقابتی، ارزیابی عملکرد، مدیریت کارآمد منابع سازمانی، رهبری تحول‌گرا، مقررات زدایی، و استقرار سیستم‌های اطلاعاتی را به صورت جدی مدّ نظر قرار دهند. با توجه به متغیرهای تشکیل دهنده عامل «ارزش‌های همگانی»، به مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی پیشنهاد می‌شود، با انتخاب خط‌مشی‌های مناسب به انتظارات دینفعان بیشتر توجه کنند و سازوکارهای مناسبی برای شفاف‌سازی، تمرکز زدایی و

پاسخ گویی طراحی و به اجرا بگذارند. پیام شفاف عامل دیگر (یادگیری سازمانی)، تأکید بر حرکت دانایی محور در جهت گیری استراتژیک سازمان های دولتی است. بالاخره، تحقق عامل «مدیریت کیفیت» نیازمند آن است که دستگاه های اجرایی شهروندان را محور فعالیت های خود قرار داده و برای تحقق انتظارات و خواسته های شهروندان، فرایندهای سازمانی را به طور مستمر مورد بازبینی و بهبود قرار دهند. البته طراحی و استقرار سازوکارهای مدیریتی پیش گفته نظیر شفافیت، پاسخ گویی، مدیریت دانش و مانند این ها مستلزم کنکاش دقیق تری است که سفارش می شود، در قالب پژوهش های کاربردی الگوهای مناسب در هر زمینه بررسی و شناسایی شوند.

### منابع و مآخذ

- 1-Bureau of Management Development and Performance Appraisal, (2007). Report on Performance Appraisal of Public agencies, Tehran: Management and Planning Organization (in Persian).
- 2- Abdul Rashid, M.Z., Sambasivan, M. and Johari, J.(2003) «The influence of corporate culture and organizational commitment on performance», *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 8, p. 708-728.
- 3- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley K. and White C.S.(2008) «Perceived Diversity and Organizational Performance», *Employee Relations*, Vol. 30 No. 1, p. 20-33.
- 4- Amaratunga, D. and Baldry, D.(2002) «Moving from performance measurement to performance management», *Facilities*, Vol. 20 . No. 5/6, p. 217-223.
- 5- Andrews, K.(1971) *The Concept of Strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- 6- Barney, J.(1991) «Firm resources and the theory of competitive advantage», *Journal of Management*, Vol. 17, p. 99-120.
- 7- Bennis, W. and Nanus, B.(1985) *Leaders*, Harper & Row, New York, NY.
- 8- Bititci, U.S., Carrie, A.S. and McDevitt, L.G.(1997) «Integrated performance measurement systems: a development guide», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 6, p. 522-35.
- 9- Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., and Turner, T.(2006) «Dynamics of performance measurement and organizational culture», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 No. 12, p. 1325-1350.

- 10- Boland, T. and Fowler, A.(2000) «A Systems Perspective of Performance Management in Public Sector Organizations», *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 5, p. 417-446.
- 11- Bouckaert, G.(1992) *Public Productivity in Retrospective*, in Holzer, M. (Ed.), *Public Productivity Handbook*, Marcel Dekker, New York, NY, p. 15-46.
- 12- Bourne, M., Neely, A., Platts, K. and Mills, J.(2002) «The success and failure of performance measurement initiatives», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 11, p. 1288-310.
- 13- Burns, T. and Stalker, G.(1961) *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- 14- Chand, M., India, K. and Katou, A. A.(2007) «The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry», *Employee Relations*, Vol. 29 No. 6, p. 576-594.
- 15- Cross, K.F. and Lynch, R.L.(1989) «The SMART way to define and sustain success», *National Productivity Review*, Vol. 9 No. 1.
- 16- Dess, G.G. and Robinson, R.B. Jr(1984) «Measuring organizational performance in the absence of objective measures», *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 265-73.
- 17- Dixon, J.R., Nanni, A.J. and Vollmann, T.E.(1990) *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World Class Competition*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- 18- Dollery, B.E. and Worthington, A.C.(1996) «The Evaluation of Public Policy: Normative Economic Theories of Government Failure», *Journal of Interdisciplinary Economics*, 7, p. 27-39.
- 19- Fitzgerald, L., Johnston, R. Brignall, T.J., Silvestro, R. and Voss, C.(1991) *Performance Measurement in Service Industries*, CIMA, London.
- 20- Fredrickson, J.(1986) «The strategic decision process and organization structure», *Academy of Management Review*, Vol. 11, p. 280-97.
- 21- Gorden, W. I.(1996) «People should be as important as profits: from enchantment to empowerment», *Vital Speeches of the Day*, February 15, p. 285-88.
- 22- Holloway, J.(1999) *Managing performance*, Rose, A, Lawton, A, Public Services Management Financial Times, Prentice-Hall, Harlow, p.238-59.

- 23- Hughes, O.E.(1998) **Public Management and Administration: An Introduction**, London: Macmillan Press.
- 24- Johnson, H.T. and Kaplan, R.S.(1987) **Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting**, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 25- Kangis, P., Gordon D., and Williams, S.(2000) « Organisational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation», **Management Decision**, Vol. 38, No.8, p. 531±540.
- 26- Kaplan, R.S. and Norton, D.P.(2001) **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic**.
- 27- Keegan, D.P., Eiler, R.G. and Jones, C.R.(1989) «Are your performance measures obsolete?», **Management Accounting**, p. 45-50.
- 28- Khandekar, A. and Sharma, A.(2006) « Organizational learning and Performance: Understanding Indian scenario in present global context», **Education+Training**, Vol. 48 No. 8/9, p. 682-692.
- 29- Lawler, E.E.(1996) **From the Ground up: Six Principles for Building the New Logic Corporation**, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- 30- Lin, C.Y. and Kuo, T.H.(2007) «The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance», **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 107 No. 7, p. 1066-1083.
- 31- Lucas, H.(2005) **Information Technology: Strategic Decision Making for Managers**, NJ: John Wiley & Sons.
- 32- Maiga, A.S. and Jacobs, F.A.(2004) «Association Between Benchmarking and Organizational Performance: An Empirical Investigation», **Managerial Finance**, Vol. 30, No. 8.
- 33- Moullin, M.(2007) «Performance measurement definitions Linking performance measurement and organisational excellence», **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Vol. 20 No. 3, p. 181-183.
- 34- Moullin, M.(2002) **Delivering Excellence in Health and Social Care**, Open University Press, Buckingham.
- 35- Nani, A.J., Dixon, J.R. and Vollmann, T.E.(1990) «Strategic control and performance measurement», **Journal of Cost Management**, Summer, p. 33-42.
- 36- Neely, A. and Adams, C.(2001) «The performance prism perspective», **Journal of Cost Management**, January/February.
- 37- Neely, A., Mills, J., Gregory, M. Richards, H., Platts, K. and Bourne, M.(1996) **Getting the Measure of your Business**, Manufacturing.
- 38- Neely, A.D.(2005) «Defining performance measurement: adding to the debate», **Perspectives on Performance**, Vol. 4 No. 2, p. 14-15.

- 39- Neely, A.D., Adams, C. and Kennerley, M.(2002) *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*, Financial Times/Prentice Hall, London.
- 40- Niven, P. R.(2002) *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York: John Wiley & Sons, Inc..
- 41- Nudurupati, S.S.(2003)*Management and business implications of IT-supported performance measurement*, PhD thesis, University of Strathclyde, Glasgow.
- 42- Nunnally, J.C.(1978) *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.
- 43- Powell, T.C.(1996) «How much does industry matter? An alternative empirical test», *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. 4, p. 323-34.
- 44- Pratt, D.(2005) «A comment on the debate between Max Moullin and Fabrizio Bocci», *Perspectives on Performance*, Vol. 4 No. 2, p. 12-13.
- 45- Radder, L.(1998) «Stakeholder Delight: The Next Step in TQM», *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 4, p.276-280.
- 46- Radnor, Z., McGuire, M.(2004) «Performance management in the public sector: fact or fiction?» *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.53, No.3, p. 245-260.
- 47- Sink, D.(1991) «The role of measurement in achieving world class quality and productivity management», *Industrial Engineering*, Vol. 23, No. 6.
- 48- Teece, D.(1984) *The Competitive Challenge*, Bollinger, Boston, MA.
- 49- Terziovski, M.A. and Samson, D.(1999) «The link between total quality management practice and organisational performance», *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 3, p. 226-237.
- 50- Thomas, R.R.(1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, AMACOM, New York, NY.
- 51- Tvorik, S.J. and McGivern, M.H.(1997) «Determinants of organizational performance», *Management Decision*, Vol.35, No.6, p.417-435.
- 52- Wagner, J. A.(1994) «Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence», *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, p.312-330.
- 53- West, M.A., Smith, H., Lu Feng, W. and Lawthom, R.(1998) «Research excellence and departmental climate in British universities», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 71, p. 261-81.
54. Xenikou, A. and Simosi, M.(2006) «Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 6, p. 566-579