

# معرفی معیارها و ارزشهای محوری تعالی در سازمانهای دولتی

## (مطالعه موردی: سازمانهای دولتی ایران)

مهدی علی زاده<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۱۲

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۳/۱۰/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۳۱

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه سازمانها با چالشهای بی سابقه‌ای مواجه هستند. رهبران سازمانها با افزایش رقابت، جهانی شدن، رشد مسئولیتهای اجتماعی، تغییرات فناوری و تفکرات جدید راهبردی مواجه هستند و آنها نیاز به این دارند که سازمانی با سطح عملکرد بالا ایجاد و حفظ کنند. یکی از ابزارهایی که سازمانهایی با سطح عملکرد بالا از آن بهره‌مند می‌شوند مدل تعالی سازمانی است. این مدل به عنوان ابزاری برای شناسایی وضعیت سازمان و ارائه نقشه بهبود و تعالی سازمانی کاربرد دارد. با توجه به اینکه طراحی مدل تعالی سازمانی در هر کشوری با توجه به شرایط زمینه‌ای حاکم در آن صورت می‌گیرد، طراحی مدل تعالی سازمانی در بخش دولتی ایران هدف اصلی این تحقیق است.

**روش:** در این تحقیق، مؤلف با استفاده از رویکرد کمی (توصیفی - پیمایشی) به بررسی مدل‌های مختلف تعالی سازمانی و اسناد داخلی کشور در حوزه بخش دولتی پرداخته است. داده‌های تحقیق به وسیله پرسشنامه و با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند جمع‌آوری و با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی معیارها و ارزشهای محوری مدل، تحلیل و شناسایی شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های استنباطی تحقیق نشان می‌دهد که مدل تعالی بخش دولتی ایران دارای دوازده معیار (رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، فرایند، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بودجه و امکانات دولتی، مدیریت دانش و اطلاعات، الکترونیکی بودن خدمات، تحقق اهداف و برنامه‌های دولتی، توسعه شهروندی، پایبندی به اصول اخلاقی و ارزشی، تحقق مسئولیتهای اجتماعی، رضایتمندی ارباب رجوع) و ده ارزش محوری (ارباب رجوع محوری، عدالت محوری، قانون مداری، پاسخگویی اجتماعی، دانش محوری، چابکی سازمانی، مشارکت پذیری، نوآوری و خلاقیت، رهبری و ثبات هدف و نتیجه محوری) است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان می‌دهد معیارهای اصلی مدل تعالی سازمانی بخش دولتی در دو حوزه مدیریت منابع سازمانی و مدیریت ارتباط با شهروندان قرار گرفته و ارزشهای محوری مدل تعالی سازمانی در سه حوزه کرامت انسانی، دانایی محوری و چشم انداز محوری قرار گرفته است.

**واژه‌های کلیدی:** تعالی سازمانی، سازمانهای دولتی و روش تحلیل محتوا

□ استناد: علی‌زاده، مهدی (بهار، ۱۳۹۴). معرفی معیارها و ارزشهای محوری تعالی در سازمانهای دولتی (مطالعه موردی سازمانهای دولتی ایران).

فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی، ۱۰(۱)، ۱۰۹-۱۲۶.

## مقدمه

سازمانهایی با عملکرد عالی، نقش الگو<sup>۱</sup> را برای سایر سازمانها ایفا می‌کنند. آنها با به کارگیری الگوهای جدید مدیریتی در بسیاری از حوزه‌های سازمانی، بالاتر از سازمانهای رقیب خود هستند. مدیران سازمانهای مختلف به دنبال این نکته هستند که بدانند سازمانهای متعالی چه اقداماتی انجام می‌دهند و در پی استفاده از تجربیات این نوع سازمانها هستند. شناسایی و تشخیص اینکه چرا آنها متعالی هستند کار بسیار سختی است؛ زیرا اولاً شناسایی سازمانهای با عملکرد متعالی بسیار سخت است. ثانیاً بر چه اساس و مبنایی می‌توان ادعا کرد که این سازمانها دارای عملکرد متعالی هستند. ضمناً سازمانها دارای ماهیتی پیچیده و منحصر به فرد هستند و شناسایی این مسائل در آنها مشکل است (اورهولت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). علی‌رغم مسائل و مشکلاتی که در خصوص شناسایی و تعیین سازمانهای متعالی وجود دارد، محققان برای حل این مسئله اقدام به شناسایی ابزارها و مدل‌های مختلف کرده‌اند. یکی از این ابزارها، مدل تعالی سازمانی است. مدل‌های تعالی سازمانی دارای چارچوب مشخصی است که با استفاده از این چارچوب و با تاکید بر عوامل کلیدی به ارزیابی عملکرد سازمان و مقایسه آن با سایر سازمانها می‌پردازد (کیم و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). در همین راستا و با توجه به اهمیت مدل تعالی سازمانی، مؤلف با رویکرد تطبیقی و تحلیل محتوا به بررسی مدل‌های مختلف تعالی سازمانی در سطح دنیا پرداخته تا با تلفیق آن با عوامل زمینه‌ای کشور، مدل تعالی سازمانی را در بخش دولتی معرفی کند.

در مطالعات و تحقیقات مختلف مدل‌های زیادی برای تعالی سازمانی در سطح دنیا ارائه شده است. طبق گزارش یونسکو ۹۴ مدل تعالی کسب و کار در ۷۷ کشور دنیا وجود دارد (تالور<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). اما پاسخ به این سؤال که کدام یک از این مدلها متناسب با شرایط و زمینه‌های حاکم در بخش دولتی کشور است، مسئله اصلی این تحقیق است؛ سؤالی که هنوز در ادبیات و تحقیقات حاضر پاسخی برای آن وجود ندارد. طبق مطالعات و بررسیهای به عمل آمده، مدل‌های تعالی سازمانی در هر کشوری براساس عوامل و زمینه‌های زمینه‌ای حاکم بر آن طراحی شده است؛ به عنوان مثال مدل تعالی سازمانی در کشور ژاپن با

- 
1. Role models
  2. Overholt and et al
  3. kim and et al

مدل تعالی سازمانی در کشور آمریکا متفاوت است. بر همین اساس می‌توان نتیجه گرفت که یک مدل مناسب برای تعالی سازمانی در بخش دولتی کشور مستلزم شناسایی و تحلیل عوامل زمینه‌ای داخلی و بررسی مدل‌های تعالی کسب و کار در سطح دنیاست. به علاوه امروزه بهبود و تعالی عملکرد در بخش دولتی یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌ها و مسائل بوده و براساس آن شناسایی معیارهای اصلی و ارزشهای محوری و در نهایت ارائه مدل تعالی سازمانی ضروری است.

## مبانی نظری

### مفهوم عملکرد

عملکرد به عنوان میزان نتایج به دست آمده به وسیله فرد، گروه، سازمان یا فرایند است (سالاریان زاده و یوسفیان، ۱۳۸۶). برامبرج در یک تعریف جامع‌تر، به هر دو عامل نتیجه و رفتار (نحوه انجام کار) اشاره می‌کند و چنین بیان می‌دارد که عملکرد هم به معنای نتایج و هم به معنای رفتار است. رفتارها از ایفاکننده نقش نشئت گرفته و عملکرد را از مجرد به فعل تبدیل می‌کند. رفتارها نه تنها وسیله‌ای برای دستیابی به نتایج، بلکه به نوبه خود خروجی بوده و می‌تواند جدای از نتایج مورد قضاوت قرارگیرد. از منظر نیلی، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: کارایی به عنوان جزء اول توصیف کننده چگونگی استفاده از منابع در تولید محصولات و خدمات است و جزء دوم اثربخشی، که بیان میزان رسیدن به اهداف سازمانی است. در واقع عملکرد ناظر بر فرایندهای مدیریت، رضایت مشتریان و توفیق در دستیابی به اهداف سازمانی است. عملکرد همچنین بیانگر سودآوری و سهم بازار در بخش خصوصی و توفیق یک سازمان در ارائه خدمات با کیفیت در بخش عمومی است (ویل فورد، ۲۰۰۷: ۴۲). عملکرد در بخش دولتی را می‌توان به دو صورت کمی و کیفی تقسیم کرد. عملکرد کمی شامل جنبه‌های کمی عملکرد مانند استفاده از منابع (بودجه تخصیص یافته)، تعداد ستاندها و کارایی و عملکرد کیفی شامل کیفیت عملکرد مانند صحت و درستی و ظرفیت و قابلیت راهبردی همچون نوآوری، اثربخشی بلندمدت است (نبری و پالوت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۱۶۵).

1. Wilford

2. Newberry and Pallot

## مفهوم تعالی

تعالی<sup>۱</sup> به معنای تکامل است. در لغت‌نامه تعالی به معنای «کیفیت با بالاترین نظم» است (داهگارد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). در ادبیات مدیریت، واژه کیفیت<sup>۳</sup> مفهوم متفاوتی دارد و تعاریف گوناگونی دارد که به عنوان تعالی، ارزش، مناسب جهت استفاده، تطابق با ویژگیها و خصیصه‌ها، تناسب با الزامات، بدون نقص، برآورده ساختن انتظارات مشتریان و یا بالاتر از آن شناخته می‌شود. این تعاریف جنبه‌های مختلفی از کیفیت و تعالی هستند. برخی از نویسندگان و متفکران، مانند دمینگ، ایشیکاوا، پیترز، لمیا و ... از نقش و اهمیت بیشتر کیفیت به عنوان مبنا و سنگ بنای اصلی تعالی حمایت کردند.

تمرکز نویسندگان و خبرگان دیگری مانند جوران و کراسبی بر روی نیازهای مستقیم کسب و کار بوده است. جنسن در سال ۲۰۰۰ بیان می‌دارد که شرکتها باید یک هدف ارزشی و منحصر به فرد داشته باشند. شافر و تامسون، تعالی را در کسب نتایج مالی مطرح کردند (شرما و تالور<sup>۴</sup>، ۱۸:۲۰۰۷). در واقع تعالی به دنبال مجموعه‌ای از ارزشها و اعتقادات مشابه همچون صداقت و روراستی با ذی نفعان، قابلیت اعتماد، تعهد مدیریت، تلاش ایثارگرایانه برای بهبود و ... است. گاروین<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) مجموعه‌ای از ابعاد کیفیت را شناسایی کرد که شامل: عملکرد، ویژگیها و خصیصه‌ها، قابلیت اعتماد، انطباق، ماندگاری و دوام، خدمت‌پذیری، زیبایی و کیفیت درک شده، است. بستفیلد و همکارانش (۲۰۰۱) ایمنی را به این ابعاد اضافه کردند. طبق نظر این نویسندگان یک محصول یا خدمت می‌تواند در برخی ابعاد خوب، برخی متوسط و برخی ضعیف باشد. گاروین بیان کرد یک شرکت می‌تواند موقعیت مناسبی را برای خود خلق کند، اگر بر روی تعدادی از این ابعاد متمرکز شود. برای مثال ژاپنیها مطرح کردند یک ماشین با کیفیت بالا در سال ۱۹۷۰ بر اساس ابعاد قابلیت اعتماد، مطابقت با خواسته‌ها و زیبایی شناسایی می‌شود.

اساطیر هندی شانزده بُعد از کیفیت یا تعالی را در زندگی انسانی شناسایی کردند. در زمان

1. Excellence

2. Dahgaard

3. Quality

4. Sharma and Talwar

5. Garvin

قدیم، پادشاهان نقش مدل و الگو در سبک زندگی را داشتند. سپس ابعاد تعالی توسعه پیدا کرد و سازمانها برای بقا و ماندگاری در بازار مجبور بودند از این الگوها تبعیت کنند. با تمرکز و حرکت به سمت بازارهای جهانی، سازمانها بر روی مباحثی همچون اخلاق، نگرش و طرز تلقی و نوآوری به عنوان ویژگیهای متمایز کننده سازمانها متمرکز شدند. در مسیر ترغیب تعالی، یک رویکرد مناسب و اثربخش، اعطای جوایز کیفی ملی است. استفاده از جوایز کیفی ملی، نه تنها برای بهبود کیفیت است بلکه عامل بهبود سهم بازار، رضایتمندی مشتریان، سود، فرایندها، عملکرد تأمین کنندگان، رقابت پذیری و روحیه کارکنان می شود. گزارشی از یونسکو نشان داد ۹۰ جایزه کیفی در ۷۵ کشور وجود دارد (شرما و تالور، ۲۰۰۷:۲۰).

### مراحل تکامل تعالی

مرحله قبل از تعالی: در این بخش به بررسی نگرشهای مختلف نظریه‌های سنتی در خصوص مفهوم تعالی سازمانی پرداخته می شود. واژه قبل از تعالی به دوره قبل از انتشار کتاب در جستجوی تعالی پیترز و واترمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) اشاره می کند. قبل از چاپ این کتاب اشارات ضمنی مختلفی وجود داشت که در ادامه به بررسی برخی از این نظریات پرداخته می شود. آدام اسمیت<sup>۲</sup> در قرن هجدهم، در ثروت ملل مفهوم تخصصی شدن و تقسیم کار را مطرح کرد. وی از اقتصاددانان کلاسیک نبود اما بعدها نئوکلاسیک‌ها آن را به عنوان ایده حداکثرسازی ارزش مطرح کردند و در نظریه‌های مدیریت و اقتصاد سرایت کرد. طرفداران حداکثرسازی ارزش مطرح کردند تعالی چیزی جز حداکثرسازی ارزش سازمانی نیست. طبق نظر جنسن<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) شرکتها باید یک هدف ارزشی واحد داشته باشند و آن افزایش ارزش بازاری بلندمدت است و به عنوان مجموع ارزشهای مالی شرکت تعریف می شود (جوز و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶). آنها در گام اول به دنبال تعریف و شناسایی معیار واحدی بودند که به وسیله آن، تعالی را شناسایی کنند و جلب رضایت ذی نفعان به عنوان هدف تعریف شد. مبحث بعدی اندیشه تفکیک بین وسیله و هدف، یا فرایندها و پیامدها بود؛ به این معنا که آیا نتایج نهایی

1. Peters and waterman

2. Adam Smith

3. Jensen

4. Jose and et al

برای تعالی کافی است یا اینکه ما به متغیرها و عوامل واسطه‌ای نیز باید توجه کنیم یا اینکه این معما را این‌گونه ببینیم که رویکرد نتیجه محوری<sup>۱</sup> در مقابل رویکرد فعالیت محوری<sup>۲</sup> قرار بگیرد (شافر و تامسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲: ۸۸).

### مرحله اول تعالی: نگرش در جستجوی تعالی

اوایل سال ۱۹۸۰ دوره‌ای بود که تغییرات عمیقی در اقدامات مدیریتی رخ داد. فشارهای رقابتی شرکت‌های ژاپنی دلیل اصلی این تحولات بود. بسیاری از شرکتها به سرعت سهم خود را در بازار در مقابل شرکت‌های ژاپنی واگذار کردند. این موقعیت باعث شد تا شرکت‌های غربی به دنبال بررسی مبانی موفقیت شرکت‌های ژاپنی باشند. هنر مدیریت ژاپنیا (پاسکال و آتوس<sup>۴</sup>، ۱۹۸۱) یکی از نکاتی بود که به وسیله بسیاری از کشورها تحلیل شد. دو نتیجه‌گیری مهم در این بررسیها مشخص شد: یکی وجود عوامل انسانی در کنار مسائل اقتصادی؛ و دیگری اهمیت ارزشهای برتر که هدایت‌کننده سازمانهاست. براساس این مطالعات مدل ۷S مکنزی شکل گرفت. پاسکال بیان کرد مدل ۷S دارای سه متغیر سخت «راهبرد»، «ساختار» و «سامانه‌ها» و سه متغیر نرم «کارکنان»، «ارزشهای مشترک» و «سبک» و سرانجام متغیر «مهارت» به عنوان متغیر وابسته است که نشئت گرفته از شش جزء قبل است (پاسکال، ۱۹۹۲). پیترز و واترمن (۱۹۸۲) در مسیر پژوهشهایشان کتاب «در جستجوی تعالی» را چاپ کردند. آنها در این کتاب به مطالعه و بررسی شرکت‌های موفق و تعالی پرداختند. آنها در این مطالعه مشخص کردند که این شرکتها دارای هشت ویژگی هستند که شامل موارد زیر است:

- ◆ تعصب به عمل
- ◆ اول مشتری
- ◆ اقتدار و کارآفرینی
- ◆ بهره‌وری از طریق کارکنان

---

1. Result-driven  
 2. Activity-centered  
 3. Schaffer and Thomson  
 4. Pascale and Athos

♦ مدیریت ارزش محور و عمل گرایانه

♦ پایبندی و وفاداری به یکپارچگی و اتحاد

♦ فرم ساده و کارکنان متمایل

♦ ویژگیهای نرم و سخت

مرحله دوم تعالی: نگرش تغییر

دو عامل اصلی باعث شد تا نگرش نسبت به تعالی تغییر کند. عامل اول اینکه برخی از شرکتهایی که از دید این کتاب (در جستجوی تعالی) متعالی بودند با مشکلات عمیقی مواجه شدند. به نظر می‌رسد که بقا و ماندگاری ارزش نیست بلکه به جای آن تغییرات مستمر پیشنهاد شد. عامل دوم اینکه محیط به طور فزاینده‌ای متلاطم است. همچنین توجه چارچوب VS به جنبه‌های داخلی سازمان است (لویت<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸). فناوری عامل دیگری است که به طور فزاینده‌ای تأثیرگذار است و اینکه انتظارات و توقعات مشتریان به طور مستمر در حال تغییر است. بر همین اساس گونه دوم از تعالی مطرح شد: شرکتهای متعالی به تعالی اعتقاد ندارند و فقط به تغییر و بهبود مستمر تأکید دارند (پیترز<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸). نه تنها پیترز بر روی تغییر تمرکز داشت بلکه او بر روی مفاهیمی مانند افزایش ارزش افزوده تأکید داشت که به صورت نوآوری در محصولات و خدمات مطرح کرد. او اعتقاد داشت سازمانها دو شایستگی اصلی دارند: کیفیت و انعطاف پذیری. پیترز پنج اصل و ۴۵ شیوه برخورد با مدیریت آشوب را مطرح کرد. از بین این اصول و شیوه‌ها به نکات اصلی آنها پرداخته می‌شود:

♦ تمرکز عمیق بر روی مشتریان ضروری است.

♦ نوآوری جزء اولویتهای سازمانی است.

♦ یک نکته مهم در رهبری و هدایت کردن، تعیین و استفاده از معیارهای ساده است.

♦ در کنار سادگی و انعطاف پذیری باید شیوه مدیریتی نتیجه محوری وجود داشته باشد.

نکته مهم این است که رویکرد جدید تعالی به سمت تغییر است. شور و هیجان برای تغییر، یک

1. Leavitt

2. Peters

تحول واقعی در مدیریت آشوب است (پاسکال، ۱۹۹۲: ۲۳).

### مرحله سوم تعالی: نگرش سازمانهای یادگیرنده

اصول پیتر سنگه می‌تواند به عنوان مرحله سوم در مسیر تعالی سازمانی باشد. سنگه مبنای جدید را با عنوان سازمانهای یادگیرنده<sup>۱</sup> مطرح کرد (سنگه<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰). طبق نظرات هاروی و دنتون اصول شش گانه سازمانهای یادگیرنده به شرح زیر است (هاروی و دنتون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰: ۸۹۰):

- ◆ تغییر پذیری از عوامل تولید است.
  - ◆ در محیط کسب و کار باید سریع تغییر کرد.
  - ◆ دانش به عنوان منبع مزیت رقابتی سازمان است.
  - ◆ مشتری بیش از یک متقاضی است.
  - ◆ الگوهای مدیریتی موجود منجر به ناراضی‌ت‌ها شده است.
  - ◆ رقابت به طور فزاینده‌ای افزایش یافته است.
- نویسندگان مختلفی بر روی نگرش پیتر سنگه تأثیر گذار بودند که می‌توان به مطالعات گریس آرجریس در خصوص یادگیری و تأثیر مدل‌های ذهنی بر روی فعالیت مشترک، جی فورستر در خصوص پویایی سامانه‌ها و تکنیک دمینگ در مدیریت کیفیت اشاره کرد (سنگه و کارستد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱: ۳۱).

### مرحله چهارم تعالی: نگرش جوایز کیفیت

در این مرحله مدل‌های تعالی با کیفیت مرتبط شده و جوایز کیفیت در کشورها مطرح شدند. اولین جایزه مربوط به دمینگ بود، سپس جایزه مالکوم بالدريج در آمریکا و سرانجام جایزه تعالی کسب و کار در اروپا مطرح شد. افزایش توجهات به این مدل‌ها در سال ۱۹۹۰ بود. هدف اصلی این جوایز رتبه‌بندی سازمانها براساس عملکردشان بود. به علاوه سازمانها از این جوایز استفاده می‌کردند تا اقدامات و فعالیتهایشان در مسیر تعالی سازمانی باشد. آنها یک چارچوب کلی از اقدامات مدیریتی را ارائه کرده و به سازمانها کمک می‌کردند تا بر روی یک سری معیارهای تحلیلی متمرکز شوند (گسود<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). آنها

---

1. Learning Organization  
2. Senge  
3. Harvey and Denton  
4. Senge and Carstedt  
5. Goasdoue



مهم بودند زیرا به دنبال رویکرد مقایسه‌ای<sup>۱</sup> و بهترین عمل‌کننده<sup>۲</sup> بودند. بنابراین مدل‌های تعالی چارچوب استاندارد را برای مقایسه و ارزیابی ارائه می‌کنند.

### مرحله پنجم تعالی: نگرش ایجاد یکپارچگی و انسجام

در آخرین مرحله رویکرد یکپارچگی و انسجام مطرح شد و به نظر می‌رسید پاسخی به برخی از نگرانیها و دغدغه‌ها باشد. در نگاه اول ایده یکپارچگی چشم اندازهای مختلف، ابتکار جدیدی به نظر نمی‌رسید؛ اما نظریه پردازان مختلف تلاش کردند تا جنبه‌های مختلف آن را با هم ترکیب کنند؛ برای نمونه: راهبرد، بهبود مستمر و انتقال دانش (بچنر و همیلتون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹)، بصیرت، راهبرد و یادگیری، ابعاد نرم و سخت (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲). به نظر می‌رسد این تلاشها حرکتی در مسیر رویکرد یکپارچگی بود. بلیچر در بررسیهای اخیر خود یک چارچوب ترکیبی از مدیریت یکپارچه و توسعه سازمانی را پیشنهاد کرد. مدیریت یکپارچه شامل ابعاد هنجاری، عملیاتی و راهبردی است و توسعه یکپارچه با الگوهای رفتاری، ساختاری و عملی بود. بارتولی و هرمل از چشم‌انداز دوگانه به توسعه یکپارچه سازمان نگرستاند؛ اول اینکه اقدامات و کوششهای تغییر با توجه به ویژگیهای داخلی و خارجی اتخاذ می‌شود و به دنبال بهبود عملکرد کلی سازمان است؛ دوم اینکه یک رویکرد سامانه‌ای باز، پیچیدگیها را تشخیص می‌دهد. چشم انداز توسعه‌ای یکپارچه به عنوان یک فرایند ملاحظه می‌شود و تغییرات دائمی را ضروری می‌داند. رویکرد یکپارچه‌سازی به دنبال توجه به محیط داخلی و خارجی، تجزیه و تحلیل، اجرا و ابعاد سخت و نرم است.

### روش

انتخاب روش مناسب تحقیق در هر مطالعه‌ای تابع نوع سؤال تحقیق است (سیلورمن و مروستی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). در این تحقیق انواع مستندات داخلی کشور مانند سند چشم انداز بیست ساله کشور، سیاستهای کلان نظام اداری کشور، قانون خدمات کشوری و برنامه‌های تحول نظام اداری کشور برای تحلیل و بررسی

1. Benchmarking
2. Best practices
3. Beechner and Hamilton
4. Silverman and Marvasti

انتخاب شد. این تحقیق گونه‌ای از تحقیقات تطبیقی است؛ زیرا در این تحقیق پژوهشگر به منظور طراحی مدل تعالی سازمانی به مطالعه تطبیقی مدل‌های مختلف تعالی سازمانی در سطح دنیا پرداخته است. در این تحقیق ۹۴ مدل تعالی سازمانی تحلیل و بررسی شد و نقاط مشترک و اختلاف این مدل‌ها استخراج و تحلیل گردید. به علاوه روش این تحقیق، توصیفی - پیمایشی است. داده‌های تحقیق به روش میدانی و با استفاده از ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده است. جامعه آماری تحقیق از میان مدیران بخش دولتی و به روش هدفمند قضاوتی با توجه به شرایط زیر انتخاب شده است:

♦ داشتن سابقه کاری حداقل پنج سال در بخش دولتی؛

♦ دارای تحصیلات کارشناسی به بالا؛

♦ داشتن سابقه فعالیت در تهیه و تدوین گزارش‌های مربوط به برنامه تحول اداری.

اندازه نمونه آماری در تحقیقاتی که تعداد اعضای جامعه آماری آن نامحدود بوده و در سطح اطمینان ۹۵ درصد، برابر ۱۷۷ نفر است که در این تحقیق ۲۳۰ پرسشنامه توزیع و ۱۷۹ پرسشنامه دریافت شد.

$$n = \left( \frac{1.96 \times 0.67869}{0.1} \right)^2 = 177$$

روایی پرسشنامه تحقیق از نوع روایی محتوایی است، که براساس مبانی نظری تنظیم شده و مورد تأیید تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی آشنا با مدل‌های تعالی قرار گرفت. در این تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ برای بررسی اعتبار داده‌ها استفاده شده است. همان‌طور که هینتون اظهار می‌کند (هینتون، ۲۰۰۴) اگر آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، نتیجه معتبر خواهد بود (بريمن و کرامر، ۲۰۰۱). براساس محاسبات صورت گرفته، مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه برابر با ۰/۸۲ بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، در مرحله اول برای شناسایی معیارها و ارزشهای محوری مدل، از مدل تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده و در مرحله بعد به منظور تعیین وزن معیارها از محاسبه میانگین نظرها استفاده شده است.

## یافته‌ها

در مرحله اول به منظور استخراج معیارها و ارزشهای محوری مدل‌های تعالی سازمانی در سطح دنیا

1. Hinton

2. Bryman and Cramer

با استفاده از رویکرد تطبیقی، مدل‌های مختلف تعالی سازمانی شناسایی و ابعاد آنها طبق جدول زیر استخراج شد:

جدول ۱: مبنای طراحی مدل مختلف تعالی سازمانی در سطح دنیا

مدهای تعالی سازمانی	مبنای طراحی مدل	فراوانی
جایزه ملی کیفیت مراکش	جایزه بنیاد کیفیت اروپا	۳۸
جایزه تعالی آفریقای جنوبی		
اکسیم جایزه تعالی کسب و کار		
جایزه تعالی بحرین		
جایزه تعالی پادشاه عبدالله		
کالدر جایزه کیفیت		
جایزه کیفیت دبی		
جایزه تعالی شیخ خلیفه		
جایزه کیفیت جمهوری چک		
جایزه ملی کیفیت مجارستان		
جایزه کیفیت لهستان		
جایزه رقابت عادلانه کسب و کار		
جایزه کیفیت رومانی		
جایزه تعالی کیفیت روسیه		
جایزه کیفیت اسلواکی		
جایزه ملی کیفیت اوکراین		
جایزه کیفیت دانمارک		
جایزه کیفیت استونی		
جایزه تعالی کسب و کار ایرلند		
جایزه ملی کیفیت لتونی		
جایزه ملی کیفیت لیتوانی		
جایزه کیفیت نروژ		
جایزه کیفیت ایرلند		
جایزه تعالی کسب و کار اسکاتلند		
جایزه تعالی سوئد		
جایزه تعالی کسب و کار انگلیس		
جایزه کیفیت ولز		
جایزه صنعت و تجارت آتن		
جایزه کیفیت ایتالیا		
جایزه کیفیت پرغال		
جایزه تعالی کسب و کار اسلوانی		
جایزه کیفیت استرالیا		
جایزه کیفیت کای دو		
جایزه کیفیت فرانسه		
جایزه ملی کیفیت آلمان		
جایزه کیفیت هلند		
جایزه تعالی کسب و کار سوئیس		

ادامه جدول ۱: مبنای طراحی مدل مختلف تعالی سازمانی در سطح دنیا

جایزه ملی کیفیت موريس	مدل تعالی مالکوم بالدریج	۱۷
جایزه ملی تعالی کیفیت		
جایزه ملی کیفیت چین		
جایزه مدیریت کیفیت هنک گنگ		
جایزه کیفیت زاپن		
جایزه ملی بهره وری		
جایزه ملی کیفیت رام کریشا		
جایزه ملی کیفیت سریلانکا		
جایزه کیفیت فیلیپین		
جایزه کیفیت تایلند		
جایزه کیفیت ویتنام		
جایزه ملی کیفیت کیو مارک		
جایزه کیفیت سوئد		
جایزه کیفیت آروبا		
جایزه کیفیت اندونزی		
جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج		
جایزه تعالی کسب و کار نیوزلند		
جایزه کیفیت شیبا		
جایزه کیفیت طاووس طلایی	جایزه کیفیت اروپا و بالدریج	۴
جایزه کیفیت ایسلند		
جایزه ملی کیفیت برزیل		
جایزه کیفیت سنگاپور		
جایزه تعالی ریاست جمهوری	جایزه کیفیت دمینگ و بالدریج	۴
جایزه ملی کیفیت اف سی آی		
جایزه ملی کیفیت پاکستان		
جایزه ملی مدیریت کیفیت		
جایزه ملی کیفیت آرژانتین	جایزه کیفیت دمینگ، بالدریج و اروپا	۲
جایزه ملی کیفیت چایلی		
جایزه کیفیت کره	منحصر به فرد	۱۷
جایزه ملی کیفیت تایوان		
جایزه ملی کیفیت راجو گاندی		
جایزه ملی کیفیت ریاست جمهوری		
جایزه کیفیت ای سی او		
جایزه کیفیت سوئد		
جایزه ملی کیفیت		
جایزه تعالی کسب و کار شاهزاده فیلیپ		
جایزه کیفیت لوکزامبورگ		
جایزه ملی کیفیت کوبا		
جایزه تعالی کاستاریکا		
جایزه ملی کیفیت مکزیک		
جایزه ملی کیفیت کولومبیا		
جایزه ملی کیفیت اروگوئه		
جایزه تعالی کانادا		
جایزه تعالی کسب و کار استرالیا		
جایزه تعالی کسب و کار فیجی		

ادامه جدول ۱: مبنای طراحی مدل مختلف تعالی سازمانی در سطح دنیا

جایزه تعالی کسب و کار پورتوریکو	مدل ناشناخته	۱۰
جایزه ملی کیفیت اکوادور		
جایزه ملی کیفیت پاراگوئه		
جایزه ملی کیفیت پرو		
جایزه کیفیت کرواسی		
جایزه کیفیت مالتا		
جایزه تعالی عمان		
جایزه کیفیت قطر		
جایزه کیفیت پادشاه عبدالله		
جایزه کیفیت خدمات پروتئی		

پس از مطالعه مدلهای مختلف تعالی سازمانی، معیارها و ارزشهای محوری مشترک در مدلهای تعالی سازمانی شناسایی و طبق جدول زیر استخراج شد.

جدول ۲: معیارهای اصلی مشترک در مدلهای تعالی سازمانی

ارزشهای محوری مشترک در مدلهای تعالی	معیارهای اصلی مشترک در مدلهای تعالی	ردیف
رهبری و ثبات در اهداف	رهبری	۱
تمرکز بر مشتری	برنامه‌ریزی راهبردی	۲
یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر	کارکنان	۳
مشارکت و توسعه کارکنان	تأمین کنندگان / شرکا	۴
توسعه مشارکت	مشتریان	۵
نتیجه محوری	مدیریت دانش و اطلاعات	۶
مدیریت بر مبنای فرایند	فرایندها	۷
چابکی	مسئولیت‌های اجتماعی	۸
پاسخگویی اجتماعی	نتایج کسب و کار	۹

در مرحله بعد عوامل زمینه مؤثر در طراحی مدل تعالی در بخش دولتی (سند چشم انداز بیست ساله، سیاستهای کلان نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشور و برنامه‌های تحول اداری) بررسی و معیارها و ارزشهای محوری حاکم بر آنها شناسایی و طبق جدول زیر استخراج شد:

جدول ۳: معیارهای اصلی حاکم در عوامل زمینه‌ای مؤثر در مدل تعالی سازمانی

ارزشهای محوری (رویکردهای حاکم)	معیارهای اصلی (ابعاد مورد تاکید)	ردیف
چابکی سازمانی	مدیریت منابع انسانی	۱
ارباب رجوع محوری	مدیریت دانش	۲
عدالت محوری	بهبود و ارتقای جایگاه مردم و ارباب رجوع (توسعه شهروندی)	۳
قانون مداری	پایبندی به اصول اخلاقی و ارزشی	۴
دانش محوری	الکترونیکی شدن خدمات	۵

در مرحله بعد پس از استنتاج معیارها و ارزشهای محوری تعالی سازمانی در بخش دولتی، از مشارکت کنندگان خواسته شد تا اهمیت هر یک معیارهای استخراجی از مطالعات نظری را بر اساس طیف لیکرت مشخص کنند. تجزیه و تحلیل ابعاد مدل با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد و نتیجه آزمون به صورت زیر ارائه شد:

جدول ۴: ماتریس تحلیلی معیارهای اصلی مدل تعالی

ماتریس تحلیلی معیارهای اصلی مدل		
	Component	
	۱	۲
رهبری	.۷۳۲	-.۲۳۹
برنامه‌ریزی راهبردی	.۷۳۱	.۳۷۴
فرایند	.۶۱۸	.۴۳۳
مدیریت منابع انسانی	.۶۲۳	.۵۳۶
مدیریت بودجه و امکانات دولتی	.۷۵۱	.۲۳۸
مدیریت دانش و اطلاعات	.۶۱۳	.۴۴۷
توسعه شهروندی	.۱۴۰	.۶۵۰
بایبندی به اصول اخلاقی و ارزشی	.۰۸۶	.۸۳۹
الکترونیکی بودن خدمات	.۷۹۱	.۲۴۶
تحقق مسئولیتهای اجتماعی	.۳۹۰	.۶۳۰
رضایتمندی ارباب رجوع	.۵۳۱	.۵۳۴
تحقق اهداف و برنامه دولتی	.۶۸۰	.۳۹۸

جدول ۵: ماتریس تحلیلی ارزشهای محوری مدل تعالی

۳	۲	۱	ماتریس تحلیلی ارزشهای مدل
.۳۲۷	.۷۲۳	.۲۳۰	رهبری و ثبات هدف
.۵۸۸	.۱۵۶	.۲۳۳	ارباب رجوع محوری
.۴۰۲	-.۳۲۷	.۷۶۹	دانش محوری
.۲۸۹	-.۰۳۹	.۸۴۹	چابکی سازمانی
.۶۷۳	.۴۲۵	.۳۸۸	عدالت محوری
.۷۷۱	.۲۶۶	-.۱۶۲	قانون مداری

ادامه جدول ۵: ماتریس تحلیلی ارزشهای محوری مدل تعالی

۰.۱۴۳	۰.۲۰۲	۸۱۸	نوآوری و خلاقیت
۰.۷۸۵	۰.۲۶۸	۰.۲۷۶	پاسخگویی اجتماعی
۰.۰۲۲	۰.۲۴۸	۰.۷۶۳	مشارکت پذیری
-۰.۰۵۸	۰.۸۰۹	-۰.۰۰۲	نتیجه محوری

طبق تحلیل عاملی اکتشافی، معیارهای اصلی و ارزشهای محوری تعالی سازمانی طبق محورهای زیر دسته‌بندی می‌شود:

جدول ۶: مدل تحلیلی معیارها و ارزشهای محوری مدل تعالی در بخش دولتی

مفهوم	ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	
مدل تعالی سازمانی در بخش دولتی	معیارهای اصلی	مدیریت منابع سازمانی	رهبری	
			برنامه‌ریزی راهبردی	
			فرایند	
			مدیریت منابع انسانی	
			مدیریت بودجه و امکانات دولتی	
			مدیریت دانش و اطلاعات	
			الکترونیکی بودن خدمات	
			تحقق اهداف و برنامه‌های دولتی	
	ارزشهای محوری	کرامت انسان محوری	مدیریت ارتباط با شهروندان	توسعه شهروندی
				پایبندی به اصول اخلاقی و ارزشی
				تحقق مسئولیت‌های اجتماعی
				رضایتمندی ارباب رجوع
				ارباب رجوع محوری
				عدالت محوری
	ارزشهای محوری	دانایی محوری	چشم انداز محوری	قانون مداری
				پاسخگویی اجتماعی
				دانش محوری
				چابکی سازمانی
مشارکت پذیری				
نوآوری و خلاقیت				
ارزشهای محوری	چشم انداز محوری	چشم انداز محوری	رهبری و ثبات هدف	
			نتیجه محوری	

## بحث و نتیجه گیری

هر کشوری به منظور تحقق اهداف و سیاستهای کلان خود، نیازمند وجود یک بخش دولتی هوشمند، کارآمد، تحول آفرین و در عین حال چالاک و روان است تا به عنوان زمینه ساز و ابزار اجرایی اهداف و سیاست ها، نقش آفرینی کند. به علاوه، الزام اصل سوم قانون اساسی در زمینه وظایف دولت و تأکید این اصل بر «ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضروری» و سند چشم انداز توسعه، موجب شده اصلاح نظام اداری به عنوان یکی از مهم ترین وظایف مجموعه حاکمیتی مورد توجه قرار گیرد.

به همین منظور و با توجه به رسالت انقلاب اسلامی ایران و چشم انداز کشور، موفقیت سازمانهای ایرانی و از سویی دیگر ضرورت تدوین الگوهای متناسب با اقتضات بومی، که به تعبیر صحیح از آن با عنوان طراحی الگوی ایرانی - اسلامی یاد می شود، تبیین الگوی تعالی سازمانی در بخش دولتی ایران به عنوان موضوع این تحقیق مورد توجه قرار گرفت. در این تحقیق سعی شد تا با مطالعه اسناد داخلی کشور (سند چشم انداز بیست ساله، سیاستهای کلان نظام اداری کشور، برنامه های نظام تحول اداری و قانون خدمات کشوری) و مدلهای مختلف تعالی سازمانی در سطح دنیا، معیارها و ارزشهای محوری مدل تعالی سازمانی استخراج شود. این مدل شامل ۱۲ معیار اصلی، ۱۰ ارزش محوری و ۴۴ زیرمعیار بوده و معیارهای اصلی مدل در دو حوزه مدیریت منابع سازمانی و مدیریت ارتباط با شهروندان؛ و ارزشهای محوری مدل در سه حوزه کرامت انسانی، دانایی محوری و چشم انداز محوری، مورد توجه قرار گرفتند. در این مدل در حوزه توانمندسازها، معیار رهبری با نمره ۱۰۰ و در حوزه نتایج، معیار تحقق اهداف و برنامه های دولتی با نمره ۱۲۰ به عنوان مهم ترین معیارهای مدل معرفی شدند.

نتایج این پژوهش نشان داد در حوزه معیارهای مدل، معیارهای توسعه شهروندی، الکترونیکی شدن خدمات و پایبندی به اصول اخلاقی و ارزشی و در حوزه ارزشهای محوری مدل، ارزشهای عدالت محوری و قانون مداری از جمله تمایزهای مدل تعالی سازمانی بخش دولتی ایران با سایر مدلهای تعالی متعارف در سطح دنیا است و این نشان می دهد با توجه به عوامل ارزشی و فرهنگی حاکم در ایران، یک سازمان تعالی سازمانی است که به ارزشهای محوری عدالت محوری،



قانون‌مداری، پاسخگویی، ارباب رجوع محوری، مشارکت‌پذیری، نوآوری و نتیجه محوری پایبند باشد.

نتیجه تحقیقات مختلف نشان می‌دهد عملکرد سازمانی با به کارگیری مدل تعالی قابل بهبود است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برای ارتقای عملکرد سازمانی اقدامات زیر انجام شود:

- شکل‌گیری کمیته‌های علمی و اجرایی در بخش دولتی برای اجرای ارزیابی سازمانهای دولتی.  
- آماده‌سازی و زمینه‌سازی لازم در بخش دولتی برای حضور در ارزیابی عملکرد براساس مدل تعالی سازمانی.

- برگزاری دوره‌های آموزشی و تربیت ارزیاب در بخش دولتی.

- ایجاد فضای رقابتی بین سازمانهای دولتی به منظور بهبود بهره‌وری سازمانی با معرفی سازمانهای برتر.

- ایجاد فضای مطالعه مقایسه‌ای بین سازمانهای بخش دولتی برای الگوبرداری از سازمانهای برتر.

## منابع

### منبع فارسی:

سالاریان زاده، محمدحسین و شیوا یوسفیان اسپلی (۱۳۸۶) «تحلیل فرایند ارزیابی عملکرد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی»، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، مرکز همایشهای علمی دانشگاه تهران، صص ۱۹-۱۲

### منابع انگلیسی:

- Beechner, A.B. and Hamilton, K.A. (1999), "Infinity model for organizational excellence", Proceedings of 53rd Annual quality congress, USA, pp. 333-6
- Bryman, A., Cramer, D., (2001). "quantitative data analysis with SPSS release 10 for windows". Rutledge.
- Dahgaard-Park, S. Dahlgard, j. (2007), "Excellence – 25 Years Evolution", Journal of Management History, Vol. 13, No. 4, pp. 28-40
- Goasdoue, J. (2001), "Is quality taken for granted?" The british journal of administrative management, janurary-februray
- Harvey, CH. And Denton, J. (1999), "To come of age: the antecedents of organizational learning", journal of management studies, vol. 36, No. 7, December, pp. 897-919
- Hinton, f . (2004). "SPSS explained" Taylor and Francis Group.
- Kim, D. Kumar, V. Murphy, s. (2010). " European Foundation for Quality Management Business Excellence Model". In: International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 27, No. 6,

PP. 684-701

- Leavitt, H.J. (1978), Managerial psychology. University of Chicago press , Chicago , il
- Overholt, M. Dennis, D. Lee, J. Morrison, C. Vickers, M. (2007), "How To Build A High-Performance Organization" , American Management Association, New York
- Pascale, R.T. (1992), les risques de l'excellence . La strategie de conflicts constructifs, intereditions, pairs
- Pascale, R.T. and Athos, A.G. (1981). The Art of Japanese management, simon&Schuster, newyork, NY, pp.21-9
- Peters, T. (1988), "facing up to the need for a management revolution " , California management review, winter, pp. 7-38
- Peters, T. and Waterman, R.. (1982), "In search of excellence. Lessons from America best-run companies, Harper& Row, new York, NY
- Polit DF, CT. (2006). Essential of nursing research ; methods, appraisal, and utilization. 6 th ed. Philadelphia, London, Lippincott Williams&wilkins
- Schaffer, R.H. and Thomson, H.D. (1992), "Successful change programs being with result", Harvard business review, January-february, pp.80-9
- Senge, P.M. and Carstedt, G. (2001), "Innovating our way to the next industrial revolution", MIT sloan management review, winter, pp. 24-38
- Senge, P.M. (1990), "The fifth discipline: The art and practice of the learning organization" Doubleday, new York, NY.
- Sharma, K. Talwar, B. (2007), "Evolution of Universal Business Excellence Model in Corporate Vedic Philosophy", Measuring Business Excellence, Vol. 11, No. 3, PP. 4-20
- Silverman, D. Marvasti, A. (2008). Doing qualitative research, a comparative guide thousand ask ; sage publication inc
- Wilford, S. (2007), "The Limit of Award Incentives ; The (non) Relationship Between Award for Quality and Organizational Performance", Total Quality Management & Business Excellence , Vol. 18, No. 3, pp. 161-168