

Presenting a Model for Organizational Performance Management in Iran's Public Sector with an Electronic Governance Approach

Ali Behdani¹
Nour-Mohammad Yaghoubi³

Zahra Rajaei²
Nour-Mohammad Yaghoubi⁴

Received: 25/2/2025

Accepted: 9/3/2025

Introduction

In recent years, increasing environmental complexities, rising citizen expectations, and resource constraints have intensified pressure on public sector organizations to enhance their performance through modern approaches such as e-governance. This study aims to design an organizational performance management model for the public sector with an e-governance approach.

Method

This research is fundamental in nature and applied in purpose. It employs a qualitative methodology using grounded theory, specifically the systematic approach of Strauss and Corbin, to develop and identify key themes for the proposed model. The research population consisted of two groups: academic experts and practitioners specializing in organizational performance management. Participants in the qualitative phase included university scholars with expertise in management, specialists in human resource management and organizational behavior, and key officials involved in organizational performance within the Management and

1. Ph.D. Student, Department of Public Administration, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran. Email: alibehdani8689@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-3515-2817>

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding author) Email: zahrarajaei@pnu.ac.ir
<https://orcid.org/0000-0002-2355-3471>

3. Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. Email: yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir
<https://orcid.org/0000-0001-6808-0594>

4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran. Email: salehnamonir@iaubir.ac.ir
<https://orcid.org/0000-0002-9322-4112>



COPYRIGHTS

2023 by the authors. Published by the General Office of Islamic Culture and Direction southern Khorasan. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Planning Organization. A purposive and theoretical sampling method was employed, reaching theoretical saturation after 24 interviews. The data were analyzed using MAXQDA (version 21) through open, axial, and selective coding. Model validity was assessed based on Guba and Lincoln's (1985) criteria, while reliability was confirmed using MAXQDA software, yielding a reliability coefficient of 0.74, indicating strong model consistency.

Findings

The results identified six key components influencing organizational performance management:

1. Core Phenomenon – Includes organizational networking, transparency and accountability, sustainability, resource optimization, leadership, and intelligent management.
2. Contextual Factors – Encompasses policies and laws, research and study support, cultural development, and e-governance infrastructure.
3. Causal Factors – Includes knowledge management and change management.
4. Intervening Factors – Comprises economic dynamics, human resource utilization, governmental and political interventions, and financial resource attraction.
5. Strategies – Includes competitiveness, strategic document development, interactive participation, cultural development, and employee empowerment.
6. Consequences – Encompasses socio-cultural, organizational, and economic impacts.

Conclusion

Implementing an effective organizational performance management system based on e-governance requires leveraging civil society capacity, revising cyberspace policies and regulations, updating knowledge management systems, ensuring continuous performance monitoring, promoting justice and the rule of law, optimizing resource management, and empowering employees and decision-makers. Additionally, recognizing outstanding performance through awards and incentives, developing long-term strategic and operational plans, and fostering a culture of innovation and accountability are essential for successful implementation in public sector organizations.

Keywords: Organizational Performance Management, Public Sector, E-Governance, South Khorasan, North Khorasan

References

- Abdarzadeh, P., Roshandel Arbatani, T., Keimasi, M., & Aghili, S. V. (2021). Modelsāzi vaz'iyat hokūmrani-ye khūb-e elektronik dar fazā-ye kasb-o-kār-e majāzi dar šan'at-e bīmeh [Modeling the status of good electronic governance in the virtual business space of the insurance industry]. *Business Management*, 13(4), 864-885. [In Persian]
- Abulma'ali, F. S., Daneshfard, K., & Pourezat, A. A. (2020). Tarāhi-ye olgū-ye ešlāhāt-e edārī bā rüykarde-ye hokūmatdārī-ye dijital [Designing an administrative reform model with a digital governance approach]. *Public Organizations Management*, 8(3), 11-32. [In Persian]
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall.
- Al-Aiban, K. M. (2024). Sustainable growth in expanded BRICS: Linking institutional performance, digital governance, and green finance to environmental impact. *The Asian Bulletin of Contemporary Issues in Economics and Finance*, 4(1), 81-102.
- Alkhodary, D. A., Jreissat, E. R., Saidat, Z., Ali, H., & Hasan, E. F. (2023). Examining the impact of e-governance on the performance of corporations: A case study of companies in Jordan. *Information Science Letters*, 12(6), 2599-2617.
- Andersen, L. B., Pedersen, L. H., & Petersen, O. H. (2018). Motivational foundations of public service provision: Towards a theoretical synthesis. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(4), 283-298.
- Atobishi, T., Abu Bakir, S. M., & Nosratabadi, S. (2024). How do digital capabilities affect organizational performance in the public sector? The mediating role of organizational agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37.
- Azadian, Y. (2023). Barrāsi-ye naqsh-e āmadagi-ye elektroniki va taḥaqquq-e daulat-e elektroniki bar 'amal-kard-e 'amalīyātī-ye sāzmān-hā-ye dowlati: Moṭāle'e-ye moridi: Sāzmān-e qalleh ostān-e Māzandarān [Investigating the role of electronic readiness and the realization of e-government on the operational performance of government organizations: A case study of the Grain Organization of Mazandaran Province]. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(24), 1782-1764. [In Persian]
- Bianchi, C., & Caperchione, E. (2022). Performance management and governance in public universities: Challenges and opportunities. In *Governance and performance management in public universities: Current research and practice* (pp. 1-14).
- Cascio, W. F. (2006). Global performance management systems. In *Handbook of research in international human resource management* (pp. 176-196).
- Chua, C. (2014). Digital governance implementation and institutional performance of state universities and colleges (SUCs) in the Philippines. *Computer Engineering and Intelligent Systems*, 5(2), 53-61.
- Cordery, C. J., Goncharenko, G., Polzer, T., McConville, D., & Belal, A. (2023). NGOs' performance, governance, and accountability in the era of digital transformation. *The British Accounting Review*, 55(5), 1-11.

- Creswell, J. (2002). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Danaeifard, H., & Emami, M. (2007). Estrātījī-hā-ye pažūhesh-e kīfī: Ta'ammolī bar nazāriyeh-pardāzī-ye dādah bonyād [Qualitative research strategies: A reflection on grounded theory]. *Management Thought*, 1(2), 69-97. [In Persian]
- Deqati, A., & Yaqoubi, N. (2021). Shenāsā'ī-ye 'avāmel-e mo'athar bar estqār va tosa'eh-ye hūkūmatdārī-ye elektronīk dar sāzmān-hā-ye dowlatī [Identifying the factors affecting the establishment and development of e-governance in government organizations]. *Governance and Development*, 2(2), 1-25. [In Persian]
- Deqati, A., Yaqoubi, N., Kamalian, A. R., & Dehghani, M. (2020). Tarāhī-ye olgū-ye estqār va tosa'eh-ye hūkūmatdārī-ye khūb-e elektronīk bā estefāde az rūykard-e farā-tarkīb [Designing a model for the establishment and development of good e-governance using a meta-synthesis approach]. *Management Research in Iran*, 24(2), 1-34. [In Persian]
- Donahue, J. D., & Nye, J. S. (Eds.). (2004). *Market-based governance: Supply side, demand side, upside, and downside*. Rowman & Littlefield.
- Drobyszko, S., Barwińska-Małajowicz, A., Ślusarczyk, B., Zavidna, L., & Danylovych-Kropyvnytska, M. (2019). Innovative entrepreneurship models in the management system of enterprise. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(4), 1-6.
- Engidaw, A. E. (2022). Small businesses and their challenges during COVID-19 pandemic in developing countries: The case of Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-14.
- Estarki, S. L. (2023). Tarāhī-ye model-e hūkūmatdārī-ye elektronīk dar nezām-e salāmat (mo'āle'eh-ye morīdī: vezārat-e behdāsht, darmān va āmūzesh-e pezeshkī-ye Irān) [Designing an e-governance model in the health system: A case study of the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education of Iran]. *Science and Technology Policy Letter*, 13(2), 5-21. [In Persian]
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. University of Chicago Press.
- Frinaldi, A., Putri, N. E., Embi, M. A., & Afdalisma. (2023). Public sector performance and digital governance effectiveness predicted by community happiness as a representation of culture. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 10(2), 90-108.
- Gautam, A., & Jain, S. (2016). Implementing performance management systems: A strategic tool for human resource management. In *Emerging trends in HR* (pp. 1-13). Meerut Conference.
- Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48-66.
- Grand, J. L. (2011). Quasi-market versus state provision of public services: Some ethical considerations. *Public Reason*, 3(2), 80-90.

- Hasangholipour, H., Amiri, M., & Pourezat, A. A. (2017). Tosa'eh-ye model-e arzeshyābī-ye khaṭ-mashy-e negāhdāsht-e asar-bakhsh-e a'zā-ye hey'at-e 'elmī dar āmūzesh-e 'ālī [Development of an evaluation model for the effective retention of faculty members in higher education]. *Public Administration*, 9(3), 516-489. [In Persian]
- Heinrich, C. J. (2015). The role of performance management in good governance and its application in public education. *Employment Research Newsletter*, 22(3), 2.
- Jakobsen, M. L., Baekgaard, M., Moynihan, D. P., & van Loon, N. (2018). Making sense of performance regimes: Rebalancing external accountability and internal learning. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(2), 127-141.
- Joulaei, H., Salavati, A., Ahmadi, K., & Mohammadi, A. (2019). Tabyīn-e 'anāser-e mohtavā'ī-ye olgū-ye modīrīyat-e 'amal-kard-e mobtanī bar ḥukūmatdārī-ye khūb dar bakhsh-e dowlatī [Explaining the content elements of a performance management model based on good governance in the public sector]. *Public Management Research*, 12(45), 187-210. [In Persian]
- Kompella, L. (2017). E-Governance systems as socio-technical transitions using multi-level perspective with case studies. *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, 123, 80-94.
- Leoni, G., Maione, G., & Mazzara, L. (2023). Digital governance for addressing performance challenges within inter-municipalities. In *Big data and decision-making: Applications and uses in the public and private sector* (pp. 27-42). Emerald Publishing Limited.
- Leoni, G., Maione, G., & Mazzara, L. (2023). Digital governance for addressing performance challenges within inter-municipalities. In *Big data and decision-making: Applications and uses in the public and private sector* (pp. 27-42). Emerald Publishing Limited.
- Lu, L. (2023). Enhancing organizational performance: Unveiling the dynamics of performance management and employee engagement. *Academic Journal of Business & Management*, 5(19), 46-50.
- Manoharan, A. P., Melitski, J., & Holzer, M. (2023). Digital governance: An assessment of performance and best practices. *Public Organization Review*, 23(1), 265-283.
- Mirfakhraldini, F. S. (2022). Tarāḥī-ye chārchūb-e sath-bandī-ye me'yār-hā-ye modīrīyat-e 'amal-kard dar ṣan'at-e hotel-dārī dar zamān-e sheyū'-e vīrūs-e korūnā [Designing a framework for ranking performance management criteria in the hotel industry during the COVID-19 pandemic]. *Tourism Management Studies*, 17(59), 195-244. [In Persian]
- Mitra, R. K., & Gupta, M. P. (2008). A contextual perspective of performance assessment in e-Government: A study of Indian Police Administration. *Government Information Quarterly*, 25(2), 278-302.
- Mone, E. M., London, M., & Mone, E. M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge.

- Moynihan, D. P. (2006). Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform. *Public Administration Review*, 66(1), 77-89.
- Moynihan, D. P., Fernandez, S., Kim, S., LeRoux, K. M., Piotrowski, S. J., Wright, B. E., & Yang, K. (2011). Performance regimes amidst governance complexity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl_1), i141-i155.
- OECD. (2004). *Policy brief: The OECD principles of corporate governance*. Organization for Economic Co-operation and Development.
- Pang, M. S., Lee, G., & DeLone, W. H. (2014). IT resources, organizational capabilities, and value creation in public-sector organizations: A public-value management perspective. *Journal of Information Technology*, 29(3), 187-205.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Peyghan, s., & Agha Davood, R. (2020). *Barrsi asarate modiriyat-e keifiat jame bar amalkarde sazmani* [Investigating the effects of total quality management on organizational performance]. National Conference on Improvement and Rebuilding of Organizations and Businesses. Tehran: Tarbiat Modares University [In Persian]
- Rajaie, Z., & Shabani, M. (2023). Vākāvī-ye ba'zī bāyesteh-hā-ye modiriyat va hukumatdārī-ye eslāmī dar sīmā-ye nāneh-ye 53-ye Nahj al-Balāghah [An analysis of some requirements of Islamic management and governance in the light of Letter 53 of Nahj al-Balagha]. *Governance and Development*, 4(1), 115-136. [In Persian]
- Razak, R. C. (2011). Amalan sistem penyampaian perkhidmatan dan prestasi pihak berkuasa tempatan. *Conference Master Resources*.
- Reid, G. J. (2008). Actionable governance indicators—concepts and measurement. *Administrative and Civil Service Reform (ACSR) Thematic Group, The World Bank, Washington DC*, February, mimeo.
- Ritter, J. A., & Taylor, L. J. (1997). Economic models of employee motivation. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 79(5), 3–21.
- Rogge, K. S., & Reichardt, K. (2016). Policy mixes for sustainability transitions: An extended concept and framework for analysis. *Research Policy*, 45(8), 1620-1635.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
- Saunila, M., Ukko, J., Nasiri, M., & Garengo, P. (2024). The role of digital governance in the integration of performance measurement systems uses and Industry 4.0 maturity. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 37(7), 809-822.
- Saunila, M., Ukko, J., Nasiri, M., & Garengo, P. (2024). The role of digital governance in the integration of performance measurement systems uses and Industry 4.0 maturity. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 37(7), 809-822.

- Savedoff, W. D. (2011). Governance in the health sector: A strategy for measuring determinants and performance. *World Bank Policy Research Working Paper*, (5655).
- Schneider, A., & Ingram, H. (1990). Behavioral assumptions of policy tools. *The Journal of Politics*, 52(2), 510-529.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). SAGE Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. SAGE Publications.
- Sukmana, H. T., Wibowo, V., & Kurniawan, H. (2022). The influence of IT governance and digital technology adoption on institutional performance mediated by instructional leadership. In *2022 10th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM)* (pp. 01-06). IEEE.
- Talbot, C. (2008). Performance regimes—the institutional context of performance policies. *International Journal of Public Administration*, 31(14), 1569-1591.
- Virani, A., & van der Wal, Z. (2023). Enhancing the effectiveness of public sector performance regimes: A proposed causal model for aligning governance design with performance logics. *Perspectives on Public Management and Governance*, 6(1), 54-65.
- Vogt, M., & Hales, K. (2010, January). Strategic alignment of ICT projects with community values in local government. In *2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person—organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521.
- Wu, X., & Ramesh, M. (2014). Market imperfections, government imperfections, and policy mixes: Policy innovations in Singapore. *Policy Sciences*, 47, 305-320.
- Ziaee-Pour, E., Mohammadian, A., Khosh-Alhan, F., & Taghizadeh, A. (2011). Chārchūb-e ab'ād-e āmadagī-ye elektronīkī-ye mellī bar asās-e rūy kard-e sīstemī [A framework for national electronic readiness dimensions based on a systemic approach]. *Information Technology Management*, 3(8), 97-114. [In Persian]

مقاله‌ی علمی - پژوهشی

ارائه‌ی الگوی مدیریت عملکرد سازمانی در بخش دولتی ایران با رویکرد حکمرانی الکترونیک

علی بهدانی^۱ زهرا رجائی^۲ نورمحمد یعقوبی^۳ منیره صالح‌نیا^۴
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۹

مشاهده‌ی مقاله‌ی منتشر شده: دوره‌ی ۱۹، شماره‌ی ۱

http://www.farhangekhorasan.ir/article_216932.html

چکیده

در سال‌های اخیر، پیچیدگی‌های محیطی، افزایش انتظارات شهروندان و محدودیت منابع از یک سو و پیشرفت‌های فناورانه از سوی دیگر فشار مضاعفی بر سازمان‌های دولتی برای بهبود عملکرد با رویکرد حکمرانی الکترونیک ایجاد کرده است؛ لذا هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی مدیریت عملکرد سازمانی در بخش دولتی با رویکرد حکمرانی الکترونیک است. پژوهش حاضر، از نظر هدف، بنیادی و از نوع تحقیقات پیمایشی است و در آن از نظریه‌ی داده‌بنیاد استفاده شده است. برای نظریه‌پردازی و شناسایی مضامین مدل از تئوری زمینه‌ای مبنی بر

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران
alibehdani8689@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-3515-2817>
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
zahrarajaei@pnu.ac.ir
<https://orcid.org/0000-0002-2355-3471>
۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir
<https://orcid.org/0000-0001-6808-0594>
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران
salehnamonir@iaubir.ac.ir
<https://orcid.org/0000-0002-9322-4112>



COPYRIGHTS

2023 by the authors. Published by the General Office of Islamic Culture and Direction southern Khorasan. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (۱۹۹۷) استفاده شده است. جامعه‌ی آماری را، در این بخش از پژوهش، خبرگان دانشگاهی دارای تحصیلات مدیریتی و متخصصان حوزه‌ی مدیریت و فناوری اطلاعات، به‌خصوص مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی، و کارشناسان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی تشکیل می‌دهند. در مجموع مصاحبه‌شوندگان ۵۷٪ شاغل استان خراسان جنوبی و ۷٪ شاغل استان خراسان شمالی بوده‌اند. برای تعیین این گروه از افراد از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است که با ۲۴ مصاحبه، اشباع نظری و کفایت محتوایی حاصل شد. پس از استخراج مفاهیم اولیه و کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مفاهیم با نسخه‌ی ۲۱ نرم‌افزار مکس کیودا استخراج شدند. روایی مدل با استفاده از معیارهای گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد. پایایی مدل با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام گرفت و مقدار ضریب کاپا برابر ۰/۷۴ بوده که بیشتر بودن از ۰/۶۱ نشان دهنده‌ی پایایی مناسب مدل است؛ براساس نتایج حاصل از تحلیل کیفی، عوامل موثر بر مدیریت عملکرد سازمانی در قالب شش مؤلفه‌ی پدیده‌محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، راهبرد و پیامدها تقسیم گردید. شبکه‌سازی سازمان‌ها، شفافیت و پاسخگویی، پایداری و بهینه‌سازی مدیریت منابع، رهبری و مدیریت هوشمند از مهم‌ترین اجزای مؤلفه محوری بوده است. عوامل زمینه‌ای شامل سیاست‌گذاری و قوانین، پشتیبانی از مطالعات و تحقیقات، فرهنگ‌سازی و زیرساخت حکمرانی الکترونیک بوده است. عوامل علی شامل مدیریت دانش و مدیریت تغییرات؛ و عوامل مداخله‌گر شامل پویایی‌های اقتصادی، به کارگیری منابع انسانی، مداخلات دولتی و سیاسی، جذب منابع مالی بوده است. رقابت پذیری، تدوین سند راهبردی، اتخاذ رویکرد فعالانه‌ی تعامل و مشارکت، فرهنگ‌سازی و توانمندسازی کارکنان از مهم‌ترین راهبردها بوده است و پیامدها شامل پیامدهای اجتماعی - فرهنگی، سازمانی و اقتصادی بوده است. با توجه به اهمیت حکمرانی الکترونیک در بهبود مدیریت عملکرد، این موضوع باید در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها مورد توجه مدیران دستگاه‌های اجرایی قرار گیرد. در اجرای بهینه‌ی الگوی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی لازم است نسبت به بازنگری در سیاست‌ها و قوانین فضای مجازی، به‌روزرسانی سیستم مدیریت دانش، پایش مستمر عملکرد، رعایت قوانین و عدالت‌محوری در انجام امور، بهینه‌سازی مدیریت

منابع، آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران، برقراری نظام مشوق‌ها، تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های بلندمدت و عملیاتی، فرهنگ‌سازی و استفاده از ظرفیت جامعه‌ی مدنی اقدام نمایند. **واژه‌های کلیدی:** مدیریت عملکرد سازمانی، بخش دولت، حکمرانی الکترونیک، خراسان جنوبی، خراسان شمالی.

مقدمه

در عصری که مزیت رقابتی^۱ برای هر سازمانی حیاتی شده است سازمان‌ها وادار به بازنگری و تجدیدنظر رویه‌های قدیمی با راه‌ها و ابزارهای جدید و منحصربه‌فرد برای ارتقای عملکرد شده‌اند (Gautam & Jain, 2016: 5). مدیریت عملکرد به‌عنوان یک ابزار مهم برای کمک به شرکت‌ها در دستیابی به اهداف استراتژیک (Lu, 2023: 49) و هدایت انرژی کارکنان به سمت دستیابی به این اهداف است (Gerrish, 2016:50). مدیریت مؤثر عملکرد سازمان یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است تا دولت‌ها به هدفی که برای آن تأسیس شده‌اند، دست یابند (Aguinis, 2013:57). مدیریت عملکرد فرایندی است که بر مشارکت مدیران و کارکنانی که برای دستیابی به اهداف سازمانی کار می‌کنند، متمرکز است (Mone & et al., 2018:40). سازمان‌ها از مزایای پیاده‌سازی یک نظام مدیریت عملکرد خوب آگاه هستند و به‌کارگیری مدیریت عملکرد در سرتاسر جهان در حال گسترش است. برای نمونه، تحقیقی بر روی ۲۷۸ سازمان که دو سوم آن‌ها شرکت‌های چندملیتی از ۱۵ کشور متفاوت بودند، نشان داد در حدود ۹۰ درصد از این سازمان‌ها از نظام مدیریت عملکرد رسمی برخوردارند (Cascio, 2006:100). سازمان‌ها به منظور نیل به اهداف خاص به وجود آمده‌اند و رسیدن به اهداف (اثربخشی سازمان) و استفاده بهینه از منابع (کارایی) در گرو عملکرد کارکنان است (پیغان و آقداوود، ۱۳۹۹: ۲). هدف غایی تمام سازمان‌های امروزی بقاست و مدیریت عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین مولفه‌ها برای بقای یک سازمان است. بقای سازمان‌ها در گرو درآمدزایی، رضایت مشتریان و... است. هدف اصلی از پیاده‌سازی مدیریت عملکرد سازمانی، ارائه‌ی اطلاعات صحیح و دقیق در ارتباط با عملکرد شغلی افراد درون سازمان

است. عملکرد سازمانی در واقع نشان‌دهنده‌ی حدی از اهداف از پیش تعریف شده است که تاکنون توسط سازمان محقق شده است؛ همچنین می‌توان عملکرد سازمانی را به عنوان یک ارزیابی بر روی اثربخشی افراد و گروه‌های موجود در سازمان و خود سازمان دانست. امروزه رشد اتصال به اینترنت و رایانش ابری^۱ به شهروندان کمک می‌کند تا اقدامات خود را به گونه‌ای اصلاح کنند که برای این توسعه‌ی فناوری مناسب باشد و به بالاترین سطح امکانات ارائه شده توسط محیط دیجیتال دست یابند. پذیرش محیط دیجیتال توسط دولت برای ارائه‌ی خدمات، به ظهور حکمرانی الکترونیکی به‌منظور القای اعتماد در معاملات الکترونیکی، تعمیق وابستگی متقابل بین شهروندان و سازمان‌های دولتی و مشارکت در تصمیم‌گیری منجر گردیده است (Thabit & Jasim, 2019: 35). چالش سازمان‌های دولتی این است که باید تدابیر لازم را برای بهبود عملکرد خود اتخاذ کنند. این تدابیر باید با شرایط خاص هر سازمانی سازگار باشند؛ به‌عبارتی دیگر، باید در چارچوب "سیستم‌های عملکردی" هر سازمان شکل بگیرند. این سیستم‌ها مجموعه‌ای از قوانین، فرهنگ‌ها و رویه‌هایی هستند که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. هدف از این مداخلات، استفاده حداکثری از پتانسیل‌های موجود در سازمان است؛ پتانسیل‌هایی که از مأموریت‌های خدماتی و اهداف رفاهی این سازمان‌ها نشئت می‌گیرند. با این حال، این تدابیر باید محدودیت‌هایی را نیز در نظر بگیرند؛ محدودیت‌هایی که از ساختار حکومتی هر سازمان ناشی می‌شوند و ممکن است مانع از دستیابی به اهداف شوند (Virani & van der Wal, 2023: 57)؛ لذا سازمان‌ها سعی می‌کنند، با استفاده از مکانیسم‌های مختلف حکمرانی، عملکرد خود را بهبود بخشند و بر این محدودیت‌ها فائق آیند (Engidaw, 2022: 9). در این راستا، فناوری اطلاعات و سیستم‌های مرتبط با آن ابتکار عمل جدیدی است که با قدرت شگرفش نقش عمده‌ای را در مدیریت عملکرد (آزادیان، ۱۴۰۲: ۱۷۸۴)، کاهش کاغذبازی، مهندسی مجدد، تغییر نهادهای دولتی و سیاست ایفا می‌نماید (ضیایی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۰۰).

استفاده از فناوری اطلاعات باعث افزایش دانش و آگاهی کارکنان، غنای محتوای مشاغل و همچنین عملکرد سازمان می‌شود (Drobyazko & et al., 2019: 3) و هنگامی که ساختارهای حکومتی از فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده می‌کنند، آن را حکمرانی الکترونیک می‌نامند

(Kompella, 2017: 85). حکمرانی الکترونیکی مفهومی است که با هدف افزایش باز بودن، کارایی و مسئولیت‌پذیری در بخش دولتی ایجاد شده است و همه‌ی این موارد در عین حال امکان دسترسی شهروندان به خدمات و اطلاعات دولتی از طریق کانال‌های دیجیتال و بهبود عملکرد بخش دولتی را فراهم می‌کند (Alkhodary & et al., 2023: 2605). حکمرانی الکترونیکی، کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات با هدف ارتقای شیوه‌ای است که دولت در آن عملیات خود را انجام داده و خدمات خود را به مردم ارائه می‌دهد. حکمرانی الکترونیکی مفهومی است که با هدف افزایش باز بودن، کارایی و مسئولیت‌پذیری در بخش دولتی ایجاد شده است و در عین حال امکان دسترسی شهروندان به خدمات و اطلاعات دولتی از طریق کانال‌های دیجیتال را فراهم نموده است (Alkhodary & et al, 2023: 20608).

امروزه با توجه به حرکت جهان به سمت هوشمند شدن، توجه به فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت داشتن شهرها و سازمان‌های هوشمند امری ضروری است. عدم توجه به این امر در دراز مدت می‌تواند خطرات جبران‌ناپذیری داشته باشد و توجه به این موضوع در تمامی حوزه‌ها از جمله مدیریت عملکرد اهمیت دارد. استفاده بهینه از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی می‌تواند منجر به ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌ها گردد. با توجه به اینکه ضعف عملکرد یکی از مسائل اصلی بخش خدمات دولتی است، جامعه از بخش دولتی می‌خواهد که عملکرد کلی سیستم ارائه‌ی خدمات و مسئولیت خود نسبت به ذی‌نفعان مختلف را بهبود بخشد (Razak, 2011: 5)؛ لذا مطالعاتی در این زمینه در سطح جهانی صورت گرفته است اما با وجود پیشرفت‌های جهانی در مدیریت عملکرد سازمانی با رویکرد حکمرانی الکترونیک، این حوزه در ایران همچنان با چالش‌های متعددی روبه‌روست.

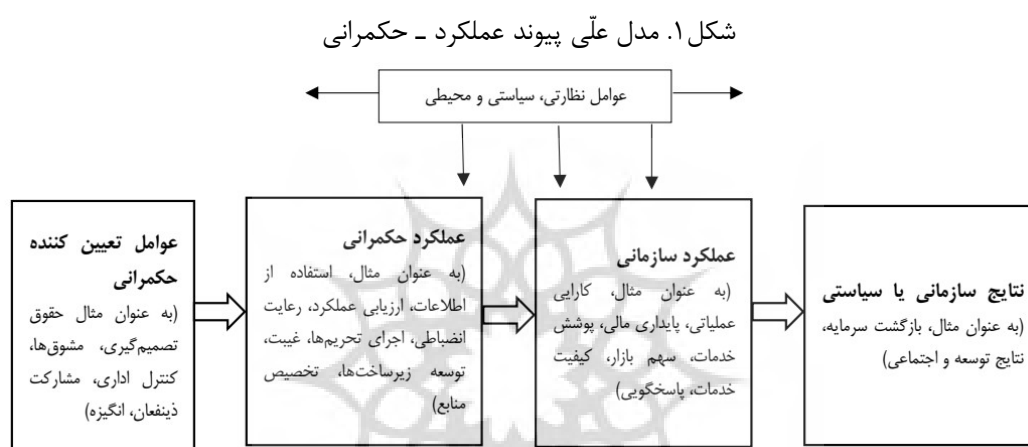
در دیگر کشورها مطالعاتی در این حوزه انجام گرفته است، ولی به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و ملی و تفاوت در سبک مدیریتی غالب در کشورها، این نتایج به‌طور کامل قابل تعمیم به سایر کشورها نیست؛ لذا نیاز به تحقیق جامع در سازمان‌های دولتی ایران در زمینه‌ی مدیریت عملکرد سازمانی با رویکرد حکمرانی الکترونیک وجود دارد. هرچند مطالعات و تحقیقات زیادی در حوزه‌ی مدیریت عملکرد توسط اندیشمندان صورت گرفته اما در این پژوهش موضوع مدیریت عملکرد با رویکرد حکمرانی الکترونیک مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش حاضر به دنبال بررسی این

مسئله می‌باشد که مدل مناسب برای مدیریت عملکرد سازمانی با رویکرد حکمرانی الکترونیک در بخش دولتی کدام است؟ به عبارتی، چه عواملی بر مدیریت عملکرد سازمانی در بخش دولتی با رویکرد حکمرانی الکترونیک مؤثر است؟

پیشینه‌ی نظری پژوهش

سازمان‌های دولتی به‌طور فزاینده‌ای نگران بهبود عملکرد خود در میان فشارهای هم‌زمان از سوی گروه‌های فشار، گروه‌های سیاسی و رسانه‌های انتقادی هستند. اصلاحات به سبک مدیریت دولتی نوین نشان داده است که چنین مداخلاتی می‌تواند بالقوه شهروندان را توانمند کند و منجر به افزایش کارایی شود، و به بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک کند. سیستم‌های عملکرد را نه تنها شامل شیوه‌های اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد، بلکه به‌عنوان جزء جدانشدنی محیط‌های حاکمیتی مفهوم‌سازی کردند (Talbot, 2008: 1575). سیستم‌های عملکرد را به عنوان سیستم‌های حکمرانی می‌توان تعریف کرد که ترکیبی متمایز از ترتیبات سازمانی را اجرا می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که بازیگران به شیوه‌هایی مرتبط با عملکرد و نتایج بهتر رفتار می‌کنند (Sayedoff, 2011: 5). هدف سیستم‌های عملکرد ایجاد یک محیط مساعد برای اقدام جمعی و تنظیم تعامل بین زیرسیستم‌های مدیریت عملکرد (به‌عنوان مثال، استقلال مدیریت، سیستم پاسخگویی، سیستم پاداش) برای دستیابی به اهداف عملکرد سیستمی و بلندمدت است. این سیستم‌ها ممکن است شامل بازتعریف انگیزه‌ها، ارزیابی عملکرد و پاداش‌ها، مشارکت ذی‌نفعان در نظارت اداری و تصمیم‌گیری، و ایجاد حمایت‌ها و کنترل‌های نهادی باشند (Donahue & Nye, 2004: 53). هدف اصلی طراحی یک نظام حکمرانی بهینه‌سازی عملکرد سازمان است، به‌گونه‌ای که افراد را به سمت دستیابی به اهداف سازمان و ذی‌نفعان سوق دهد و بر عملکرد آن‌ها نظارت کند. لین^۱ و همکاران (2001:7) حکمرانی را به‌عنوان «رژیم‌های قوانین، مقررات، تصمیمات قضائی و شیوه‌های اجرائی که ارائه کالاها و خدمات عمومی را محدود، تجویز و امکان‌پذیر می‌سازند» توصیف کرده‌اند که عملکرد دولت را تعیین می‌کند. یکی از برجسته‌ترین

مدل‌های عملکرد شاخص‌های حکمرانی عملی^۱ بانک جهانی (AGI) است که تلاش می‌کند اجزای اصلی اصلاحات حکمرانی و نحوه‌ی تأثیر آن‌ها بر نتایج رفتاری و عملکردی را توصیف کند (Reid, 2008: 20). شکل ۱ یک سازگاری ساده از این مدل علی را نشان می‌دهد که "ارتباط حکمرانی - عملکرد" را براساس تفسیر ساودوف (2011) از چارچوب ابتکار AGI نشان می‌دهد. در ادامه به بررسی چهار عنصر این مدل پرداخته می‌شود.



(Virani & van der Wal, 2023:55)

در این مدل، عوامل تعیین‌کننده‌ی حکمرانی مواردی هستند که رفتار افراد داخل سازمان را شکل می‌دهند یا تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ این عوامل به‌عنوان اهرم‌ها شناخته می‌شوند و معمولاً قانون اصلاحات سازمانی هستند. در این مدل، عملکرد حکمرانی نشان‌دهنده‌ی اثربخشی اجرای سیستم‌های حکمرانی و رعایت قوانین است. در این مدل، عملکرد سازمانی به خروجی‌های ملموسی که تولید می‌شوند یا نتایج حاصل‌شده نسبت به اهداف فنی تعیین‌شده اشاره دارد. نتایج سازمانی یا سیاستی، اثرات کلان عملکرد سازمانی برای مشتریان، شهروندان و جامعه به طور کلی است.

الگوی جاکوبسن^۱ و همکاران (2018) نیز به‌عنوان یک چارچوب تشخیصی برای تجزیه و تحلیل ریشه‌ی علتی چالش‌های عملکرد و گلوگاه‌های طراحی حکمرانی بسیار مفید است. این مدل‌ها را می‌توان در مقابل مدل‌های انگیزشی اندرسون^۲ و همکاران (2018) و دسته‌بندی‌های ابزارهای سیاستی شناسایی‌شده توسط اسچنیدر و اینگرام^۳ (1990) قرار داد تا تسهیل‌کننده‌ای برای بیان ارتباط حکمرانی - عملکرد باشد.

از طرفی، اصول حکمرانی در مدیریت دولتی بر نقش مدیران دولتی در فراهم آوردن و ارائه‌ی خدمات با کیفیت بالا اشاره دارد که شهروندان و گروه‌های مختلف از آن بهره‌مند هستند (رجائی و شبانی، ۱۴۰۲: ۱۳۷) و در این بین حکمرانی الکترونیک به‌عنوان یکی از انواع حکمرانی و نوآورانه‌ترین ابزارها برای بهبود عملکرد سازمان‌ها مطرح شده است (Atobishi & et al., 2024: 6). حکمرانی الکترونیک از طریق فراهم کردن بسترهای دیجیتالی برای شفافیت، پاسخگویی، مشارکت شهروندان و ارتقای کیفیت خدمات، نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی دارد. با این حال، پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این رویکرد در مدیریت عملکرد سازمانی، مستلزم طراحی الگویی است که ضمن پاسخ به چالش‌های بومی، ظرفیت‌های لازم را برای ارتقای بهره‌وری و اثرگذاری فراهم کند. هر چند تحقیقاتی در خصوص مدیریت عملکرد انجام شده اما بررسی‌ها نشان می‌دهد تلاش‌های تحقیقاتی متمرکز بر تأثیر فناوری اطلاعات بر بخش دولتی کم بوده است. پژوهش‌هایی مانند ویرانی و واندروال (2023) و بیانچی و کاپرچئون^۴ (2022) بر ضرورت هم‌راستایی ساختارهای حکمرانی با شیوه‌های مدیریت عملکرد تأکید کرده‌اند تا تصمیم‌گیری بهتر و دستیابی به نتایج پایدار تسهیل شود. بحث عملکرد سازمان‌های دولتی در مطالعات متعددی مورد بررسی قرار گرفته است؛ اما بررسی این موضوع در بطن حکمرانی الکترونیک موضوعی است که در پژوهش‌های پیشین، به‌ویژه در داخل کشور، مغفول مانده است. به‌عنوان مثال سائولینا^۵ و همکاران (2024) به بررسی نقش حکمرانی دیجیتال در ادغام سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد صنعت پرداختند. نتایج این مقاله نشان داد برای سازمان‌هایی که به دنبال

-
1. Jakobsen
 2. Andersen
 3. Schneider & Ingram
 4. Bianchi & Caperchione
 5. Saunila

بهبود عملکرد و رسیدن به سطح بالاتری از بلوغ در صنعت هستند، توسعه‌ی حکمرانی دیجیتال و استفاده‌ی بهینه از سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد بسیار مهم است و باید استراتژی‌های دیجیتال خود را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که توانایی ادغام و بهره‌برداری از فناوری‌های نوظهور را داشته باشند. مطالعات مختلفی در خصوص مدیریت عملکرد صورت گرفته است و هر کدام از زاویه‌ای به بررسی موضوع پرداخته‌اند:

مانوهاران^۱ و همکاران (2023) پژوهشی با عنوان «بررسی و ارزیابی عملکرد و بهترین شیوه‌ها در حکمرانی دیجیتال» انجام دادند. نتایج به دست‌آمده نشان می‌دهد که شفافیت، پاسخگویی و کارایی از جمله مؤلفه‌های کلیدی برای موفقیت در این زمینه هستند. متقابلاً، بهترین شیوه‌های حکمرانی دیجیتال شامل استفاده از فناوری‌های نوین، تعامل مؤثر با ذی‌نفعان و بهبود مستمر فرایندها می‌باشد. کوردری^۲ و همکاران (2023) به بررسی نحوه‌ی تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد، حکمرانی و پاسخگویی سازمان‌های غیردولتی پرداختند. نتایج نشان‌دهنده‌ی پتانسیل بالای تحول دیجیتال برای بهبود عملکرد از جنبه‌های افزایش کارایی در جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی، تسهیل در ارتباطات و هماهنگی بین واحدها و تیم‌ها است. همچنین بر حکمرانی و پاسخگویی در سازمان‌های غیردولتی مؤثر است. با این حال، سازمان‌ها باید به‌دقت چالش‌ها و ریسک‌های مرتبط با این تحول را مدیریت کنند تا بتوانند به‌طور کامل از مزایای آن بهره‌مند شوند. سائولینا^۳ و همکاران (2024) به بررسی نقش حکمرانی دیجیتال در ادغام سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد و بلوغ صنعت در فنلاند پرداختند. طبق یافته‌های این پژوهش، برای سازمان‌هایی که به‌دنبال بهبود عملکرد و رسیدن به سطح بالاتری از بلوغ در صنعت هستند، توسعه‌ی حکمرانی دیجیتال و استفاده‌ی بهینه از سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد بسیار مهم است؛ شرکت‌ها باید توانایی ادغام و بهره‌برداری از فناوری‌های نوظهور را نیز داشته باشند.

نتایج مطالعه‌ی خوداری و همکاران (2023) با عنوان «بررسی تأثیر حکمرانی الکترونیک بر عملکرد شرکت‌های اردن» نشان می‌دهد پیاده‌سازی ابزارهای حاکمیت خودکار در یک شرکت مانند برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدیریت ارتباط با مشتری و ابزارهای همکاری آنلاین، می‌تواند

-
1. Manoharan, Melitski & Holzer
 2. Cordery
 3. Saunila

عملکرد کلی یک کسب و کار را به‌طور قابل توجهی بهبود بخشد. نتایج مطالعه لیونی^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در خصوص بررسی چگونگی استفاده از حکمرانی دیجیتال برای مقابله با چالش‌های عملکردی در سازمان‌های بین‌شهری حاکی از آن است که حکمرانی دیجیتال می‌تواند ابزاری مؤثر برای مقابله با چالش‌های عملکردی در سازمان‌های بین‌شهری باشد. مانوهاران و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی عملکرد و بهترین شیوه‌ها در حکمرانی دیجیتال را در ۱۰۰ کشور برتر براساس داده‌های اتحادیه‌ی بین‌المللی مخابرات ارزیابی کردند و نشان دادند شفافیت، پاسخگویی و کارایی از جمله مؤلفه‌های کلیدی برای موفقیت در پیاده‌سازی حکمرانی دیجیتال هستند. همچنین، بهترین شیوه‌های حکمرانی دیجیتال شامل استفاده از فناوری‌های نوین، تعامل مؤثر با ذی‌نفعان، و بهبود مستمر فرایندها است.

جولایی و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ی «تبیین عناصر محتوایی الگوی مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب در بخش دولتی» به این نتیجه رسیدند تحمیل حکمرانی خوب به‌عنوان پارادایم جدید در اداره‌ی بخش عمومی ضرورت وجود یک نظام ارزیابی و پایش در قالب مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی را به‌گونه‌ای که تبلوری از حکمرانی خوب باشد، نمایان می‌سازد؛ و با اتکا به مؤلفه‌هایی که مفهوم "حکمرانی خوب" مطرح می‌کند، باید درصدد شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد مبتنی بر مفهوم حکمرانی خوب بود.

ابوالمعالی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی اصلاحات اداری با رویکرد حکمرانی دیجیتال» انجام دادند. براساس نتایج این پژوهش اولویت مضامین از منظر خبرگان برای اصلاح خط‌مشی‌های نظام اداری به‌واسطه‌ی کاربرست حکومت باز، به‌ترتیب نیازمند بازمهندسی نظام فرهنگی، فناوری، نظام اقتصادی به‌منزله‌ی مهم‌ترین عوامل اصلاح نظام اداری است.

دقتی و یعقوبی (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار و توسعه حکمرانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سه دسته عوامل زمینه‌ای، محتوایی و ساختاری بر استقرار و توسعه‌ی حکمرانی الکترونیک در سازمان‌های

دولتی مؤثر می‌باشند که از این میان، عوامل محتوایی، با ضریب تأثیر ۸/۵۶، بیشترین اثرگذاری را بر استقرار و توسعه‌ی حکمرانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی دارند.

نتایج پژوهش آبدارزاده و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان «مدل‌سازی وضعیت حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب و کار مجازی در صنعت بیمه» نشان‌دهنده‌ی اثربخشی عواملی از قبیل افزایش ضریب نفوذ اینترنت، توسعه‌ی کاربرد فناوری اطلاعات، سیاست‌گذاری‌های بیمه مرکزی، ملاحظات حقوقی و قانونی، نگرش سیستماتیک و بلندمدت مدیران، سطح دانش و مهارت دیجیتال، فرهنگ دیجیتال، حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب و کار، بهبود تعامل بین نهادهای بیمه، توسعه بیمه‌ی الکترونیک، تعامل کارا و اثربخش نهادهای بیمه، تحول دیجیتال در بیمه، گسترش عدالت و رفاه اجتماعی بر حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب و کار مجازی در صنعت بیمه است.

نتایج پژوهش لقمان استرکی (۱۴۰۲) با عنوان «طراحی مدل حکمرانی الکترونیک در نظام سلامت» زمینه‌های اصلی حکمرانی الکترونیک در نظام سلامت را در مشارکت اجتماعی، آگاهی‌بخشی، زیرساخت‌های قانونی، سرمایه‌گذاری در حوزه‌های مختلف، اعتماد اجتماعی و طراحی راهبردی فراگیر نشان می‌دهد. نتایج تحلیل عامل اکتشافی منجر به شناسایی سطح نهادینگی ارزش‌ها با شش مؤلفه و ۴۱ شاخص با عناوین ثبات رهبری و مدیریتی، حسابداری و پاسخگویی، اثربخشی، تنقیح قوانین، حاکمیت قانون و فسادگریزی گردید که بیانگر این است که توجه مدیریت عملکرد منجر به حرکت سازمان‌های دولتی در مسیر حکمرانی و بهبود مؤلفه‌ها و شاخص‌های حکمرانی خواهد شد.

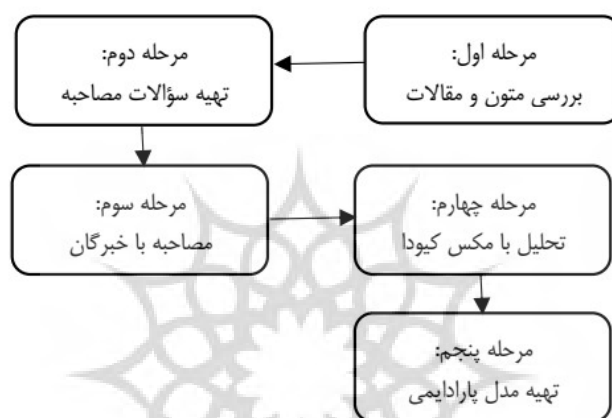
این پژوهش‌ها ضرورت انجام این پژوهش را پررنگ‌تر می‌کنند اما نتوانسته‌اند نیاز به دیدگاه چندبعدی و متفاوت به این موضوع را برطرف کنند؛ لذا در این پژوهش شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مورد بحث قرار گرفته و سعی شده است دیدگاه جامع‌تری از عملکرد سازمانی بخش دولتی ارائه شود. از این‌رو، توسعه و پیاده‌سازی الگوی مدیریت عملکرد سازمانی با رویکرد حکمرانی الکترونیک به‌عنوان رویکردی نوآورانه محسوب می‌شود که با بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌ها و از فناوری‌های پیشرفته به‌عنوان یک ضرورت علمی و عملی،

می‌تواند مسیر تحول در بخش دولتی را هموار سازد و زمینه‌ساز ارائه‌ی خدمات عمومی با کیفیت و عدالت‌محوری و ارتقای شفافیت و پاسخگویی باشد.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر، از نظر هدف، بنیادی و، از نظر روش، از نوع تحقیقات پیمایشی است. مراحل انجام این تحقیق در شکل ۲ نمایش داده شده است:

شکل ۲. مراحل انجام پژوهش



پژوهش حاضر از نوع کیفی است و راهبرد به‌کار گرفته شده در این پژوهش نظریه‌ی مفهوم‌سازی داده‌بنیاد است که روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی وسیع، به بررسی فرایند کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (Creswell, 2002: 35). در این پژوهش، روش نمونه‌گیری هدفمند بوده که براساس موضوع، مسئله و موقعیت تحقیق، گروه‌های هدف انتخاب شده‌اند و نمونه‌گیری نظری که کفایت لازم برای رساندن ما به سطح انتزاع نظری را داشته باشد و ما را به سطح انتزاع نظری و اکتشاف نظریه (یا گزاره‌های فرضیه‌ای معتبر) برساند (فراستخواه، ۱۳۹۵: ۱۳۵). از این‌رو، در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها در نظر می‌گیرند (Strauss & Corbin, 1990: 56). نمونه‌گیری به روش هدفمند بوده است. نمونه‌ی مورد مصاحبه، براساس اصل اشباع نظری در حجم نمونه در نظر گرفته شد؛ یعنی نمونه‌گیری تا زمانی که دیگر داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها تکراری بوده و مقوله‌ی جدیدی در خصوص مدیریت عملکرد به‌دست نیاید، ادامه یافت؛

بر طبق این اصل، اشباع نظری زمانی اتفاق می‌افتد که نمونه‌ی جدید نتواند اطلاعات جدیدی درباره‌ی مفاهیم، مقولات و ارتباط آن‌ها ارائه دهند. حجم نمونه در این پژوهش ۲۴ نفر بوده و اشباع نظری در این حجم نمونه حاصل گردید. ملاک انتخاب افراد برای مصاحبه داشتن تجربه‌ی کاری و اطلاعات تخصصی در حوزه‌ی مدیریت عملکرد در بخش دولتی بوده است. این افراد شامل معاونین توسعه‌ی مدیریت و منابع انسانی، رؤسا و کارشناسان گروه نوسازی اداری و مدیریت عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، اعضای هیئت علمی دانشگاه، مدیران اداره‌ی کل فناوری اطلاعات و فعالان بخش خصوصی حوزه‌ی فناوری اطلاعات بوده‌اند. بخش عمده‌ای از نمونه‌ی تحقیق شاغل و ساکن استان خراسان جنوبی بوده‌اند؛ به گونه‌ای که از نظر محل فعالیت و سکونت، در مجموع مصاحبه‌شوندگان، ۵۷٪ شاغل استان خراسان جنوبی و ۷٪ شاغل استان خراسان شمالی بوده‌اند و ۳۶٪ هم معاونین توسعه‌ی مدیریت و منابع انسانی و کارشناسان مدیریت عملکرد استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، همدان، قزوین، گلستان، مرکزی بوده‌اند. با توجه به آنکه موضوع مدیریت عملکرد تقریباً در تمام استان‌ها عمومیت دارد و از طرفی ارتباط کاری زیادی بین کارشناسان فعال در حوزه‌ی مدیریت عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان جنوبی و سایر استان‌ها وجود دارد، به منظور دستیابی به نتایج بهتر از نظرات چند نفر دیگر از سایر استان‌ها نیز استفاده گردید. از نظر نوع شغل مصاحبه‌شوندگان، ۷٪ مدیران دولتی شاغل در حوزه‌ی فناوری اطلاعات در استان خراسان جنوبی، ۱۴٪ فعالان بخش خصوصی حوزه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات استان خراسان جنوبی، ۲۱٪ عضو هیئت علمی و مدرسین دانشگاهی استان خراسان جنوبی، و ۲۱٪ معاون و کارشناسان حوزه‌ی مدیریت عملکرد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان جنوبی بوده‌اند.

گوبا و لینکلن^۱ (۱۹۹۴) به منظور ارتقای دقت علمی و روایی در پژوهش‌های کیفی، قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید را معرفی نموده‌اند؛ که در این پژوهش برای اخذ قابلیت اعتبار در بخش کیفی پژوهش از درگیری و مشاهده‌ی مداوم و بازنگری توسط مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، از تکنیک مثلث‌سازی (ترکیب و تلفیق) استفاده شده و مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین، اهتمام بر این بوده قابلیت اعتبار و تعمیم‌پذیری با توصیف ضخیم و غنی جزئیات به

نحو شایسته ارائه گردد. برای محاسبه‌ی ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپای کوهن^۱ استفاده شده است. بدین منظور حدود ۱۵٪ از اسناد یا همان مصاحبه‌های پژوهش که پژوهشگر کدگذاری کرده به‌منظور کدگذاری مجدد و ارزیابی در اختیار یکی از همکاران پژوهشی قرار گرفته و نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق در محیط نرم‌افزار مکس کیودا^۲ نسخه‌ی ۲۱ (شکل ۳) نشان داد که ضریب کاپا مقدار ۰/۷۴ بوده است؛ براساس این ضریب در صورتی که ضریب بین ۰/۸۱ تا ۱ باشد، عملکرد عالی و ضریب بین ۰/۶۱ تا ۰/۸ عملکرد خوب و ۰/۴۱ تا ۰/۶ عملکرد متوسط دارد (حسنقلی پور و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۰۴). با توجه به رقم حاصله برای این ضریب، مدل از نظر پایایی در وضعیت مناسبی قرار دارد.

شکل ۳. خروجی نرم‌افزار در خصوص ضریب پایایی

		Coder 1		
		1	0	
Coder 2	1	a = 88	b = 15	103
	0	c = 15	0	15
		103	15	118

$$P(\text{observed}) = P_o = a / (a + b + c) = 0.75$$

$$P(\text{chance}) = P_c = 1 / \text{Number of codes} = 1 / 74 = 0.01$$

$$\text{Kappa} = (P_o - P_c) / (1 - P_c) = 0.74$$

If there is an unequal number of codes per segment or if only one code is to be evaluated:

$$P(\text{chance}) = P_c = \text{Number of codes} / (\text{Number of codes} + 1)^2 = 0.01$$

$$\text{Kappa} = (P_o - P_c) / (1 - P_c) = 0.74$$

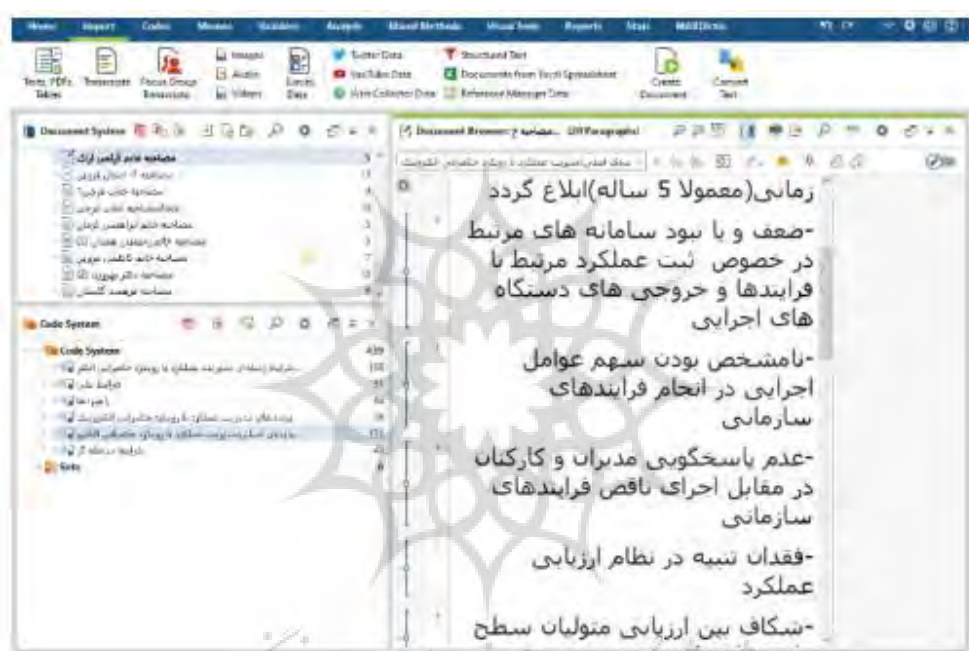
(مأخذ: یافته‌های تحقیق)

1. Cohen's Kappa Index
2. MAXQDA

یافته‌های پژوهش

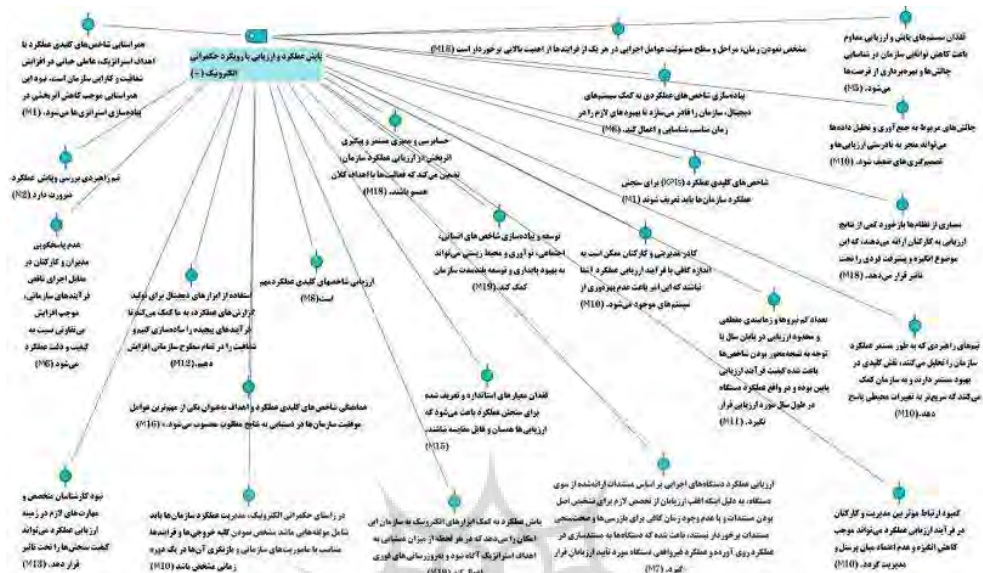
در این تحقیق، به‌منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و دستیابی به مدل مفهومی تحقیق، از تئوری داده‌بنیاد و کدگذاری‌های سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی با به کارگیری نرم‌افزار مکس کیودا استفاده گردید. در شکل ۴ فرآیند کدگذاری در نرم‌افزار نشان داده شده است.

شکل ۴. فرآیند کدگذاری در نرم‌افزار



الف) کدگذاری باز: کدگذاری باز اولین قدم در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است. در طول مرحله‌ی کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بررسی دقیق شد که شکل ۵ نمونه‌ی فرایند کدگذاری در بستر مکس کیودا را برای مضمون پایش عملکرد را نشان می‌دهد.

شکل ۵. خروجی نرم افزار MAXQDA از نمونه فرآیند کدگذاری باز در بستر مکس کیودی ای



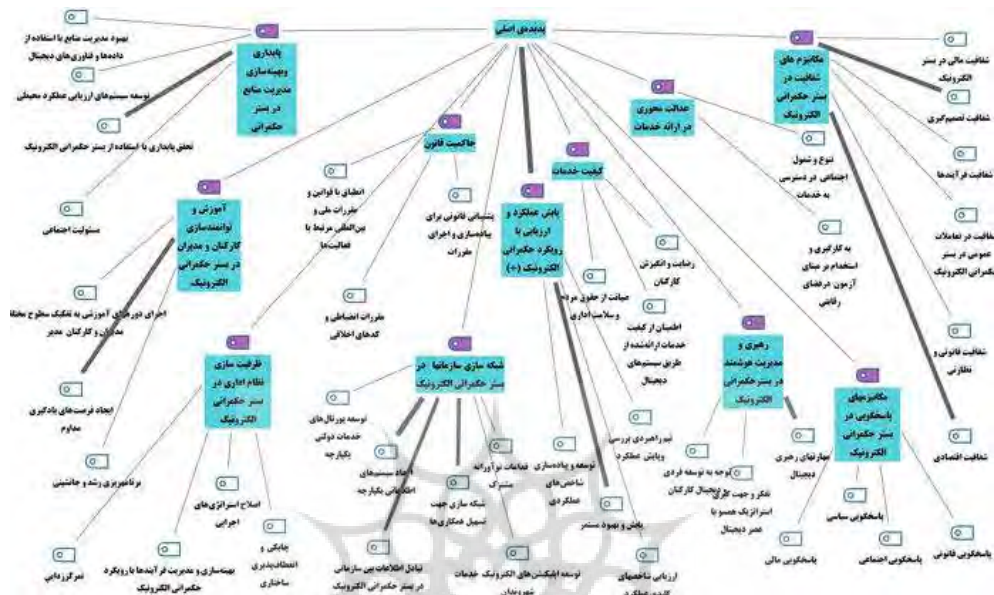
(مأخذ: یافته‌های تحقیق)

(ب) کدگذاری محوری: کدگذاری محوری فرایند تبدیل مفاهیم به مؤلفه‌ها است. برای این کار، نظریه‌پرداز مجموعه‌ی مفاهیم مرحله‌ی کدگذاری باز را به‌عنوان مقوله انتخاب می‌کند و طی فرایندی دیگر مفاهیم هم‌معنا را به آن مرتبط می‌سازد (Strauss & Corbin, 1990: 65).

شکل ۶ نمونه‌ی فرایند کدگذاری در بستر مکس کیودی ای برای کد محوری زیرساخت حکمرانی را نشان می‌دهد.

شکل ۶. خروجی نرم افزار MAXQDA از نمونه فرآیند اختصاص کدهای باز به کد محوری

زیرساخت حکمرانی الکترونیک از مقوله محوری

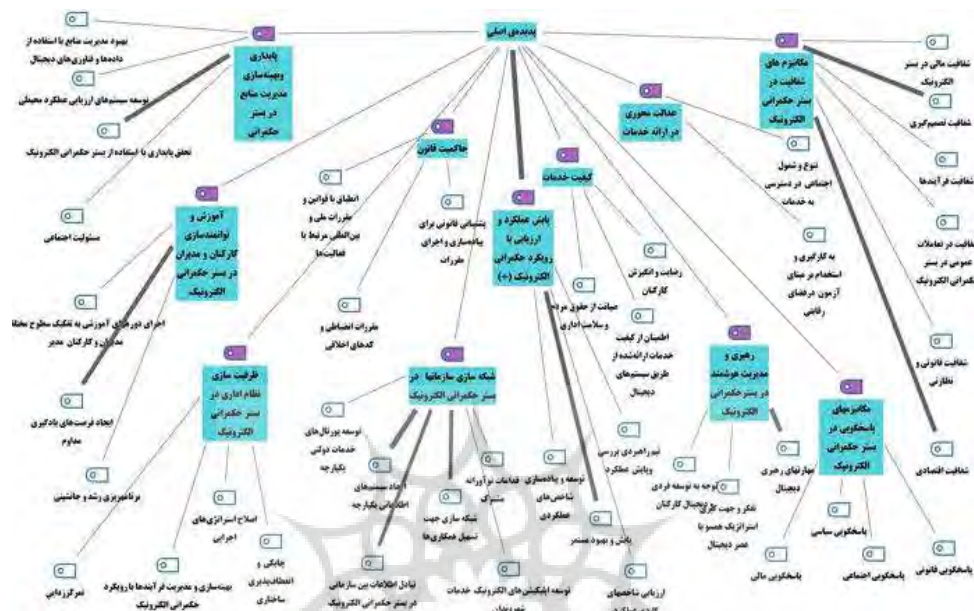


(مأخذ: یافته‌های تحقیق)

ج) کدگذاری گزینشی یا انتخابی: پس از آن که اکثر داده‌ها یا همه‌ی آن‌ها جمع‌آوری گردید، کدگذاری انتخابی پژوهشگر به دنبال مواردی است که موضوعات را روشن ساخته و مورد مقایسه قرار می‌دهد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۳).

شکل ۷. خروجی نرم افزار MAXQDA - نمونه کدهای محوری اختصاص یافته

به کد گزینشی پدیده‌ی اصلی



(مأخذ: یافته‌های تحقیق)

با دستیابی به یک نتیجه‌ی کلی از مقوله‌ها با استفاده از مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده متغیر مدیریت عملکرد سازمانی در بخش دولتی با رویکرد حکمرانی الکترونیک و مؤلفه‌های آن مشخص شده و الگو استخراج گردیده است شکل ۸ بیانگر ابرکدهای تحقیق در بخش کیفی پژوهش حاضر است که از طریق نرم‌افزار MAXQDA استخراج شده است.



(مأخذ: یافته‌های تحقیق)

در این پژوهش اطلاعات به دست آمده از فرآیند مصاحبه‌ها به دقت مورد کنکاش و بازبینی قرار گرفت و سپس از متن مصاحبه‌ها، مفاهیم استخراج و ثبت گردید که نمونه کدهای باز و محوری پایش عملکرد با رویکرد حکمرانی الکترونیک مطابق جدول ۱ است.

پس از کدگذاری، مجموعه‌ای از مضامین اصلی مرتبط با مدیریت عملکرد در بستر حکمرانی الکترونیک به دست آمد که در قالب مدل نهایی تدوین شدند و در ادامه، به تفکیک و تشریح این مضامین کلیدی پرداخته می‌شود تا فرآیند استخراج و کدهای باز هر کدام و تبیین هر یک از آن‌ها به‌طور کامل روشن گردد. همچنین، چند نمونه از مصاحبه‌های کدگذاری شده عبارت‌اند از: «سامانه‌ها برای اجرای فرایندهای سازمانی ایجاد شده و به‌کار گرفته شوند.» (مصاحبه‌شونده‌ی

شماره ۱)؛ «استفاده از اپلیکیشن‌ها برای سهولت در دسترسی به خدمات نیز باید مدنظر قرار گیرد.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۱)؛ «این نظام فاقد بستر مناسب برای اعمال نظر مردم به عنوان ذی‌نفعان گیرنده‌ی خدمت از بخش دولتی و خبرگان در برنامه‌های نظام اداری است.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره ۴)؛ «عدم انعطاف‌پذیری: نظام‌های ثابت و غیرقابل تغییر ناتوانی در واکنش به تغییرات سریع محیطی را موجب می‌شوند و نمی‌توانند نیازهای روزآمد سازمان را

برآورده کنند.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۱۰)؛ «سازمان‌ها باید آمادگی لازم را برای پذیرش تغییرات تکنولوژیک در راستای بهبود عملکرد داشته باشند.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۸)؛ «نبود سیستم‌های کارآمد برای تحلیل داده‌ها و دانش‌های موجود در سازمان، بهره‌وری را به شدت کاهش می‌دهد.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۸)؛ «دانش سازمانی تنها در صورتی قابل بهره‌برداری است که سیستم‌های تحلیلی توانمند و داده‌های قابل اعتماد در اختیار باشند.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۱۱)؛ «ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی براساس مستندات ارائه‌شده از سوی دستگاه، به دلیل اینکه اغلب ارزیابان از تخصص لازم برای تشخیص اصل بودن مستندات و یا عدم وجود زمان کافی برای بازرسی‌ها و صحت‌سنجی مستندات برخوردار نیستند، باعث شده که دستگاه‌ها به مستندسازی در عملکرد روی آورده و عملکرد غیرواقعی دستگاه مورد تأیید ارزیابان قرار گیرد.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۷)؛ «تعداد کم نیروها و زمان‌بندی مقطعی و محدود ارزیابی در پایان سال با توجه به نتیجه‌محور بودن شاخص‌ها باعث شده کیفیت فرآیند ارزیابی پایین بوده و در واقع عملکرد دستگاه در طول سال مورد ارزیابی قرار نگیرد.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۱۱)؛ «استقلال نهادهای خدمات عمومی از فشارهای سیاسی و تأمین منابع مالی مستقل به آن‌ها امکان می‌دهد تصمیمات بی‌طرفانه و مؤثر بگیرند.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۲)؛ «وجود ثبات سیاسی و کاهش مداخلات دولتی و سیاسی در امور خدمات عمومی می‌تواند به بهبود عملکرد و تصمیم‌گیری مستقل این نهادها کمک کند.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۶)؛ «حمایت از نوآوری‌های دیجیتال در همه سطوح سازمانی، زمینه‌ساز بهبود کارایی سازمان‌ها خواهد بود.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۸)؛ «همکاری با سازمان‌های نوآور و بهره‌گیری از تجارب موفق دیگران، به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود مستمر و ارتقای عملکرد سازمان‌ها عمل می‌کند.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۱۱)؛ «مشارکت با سازمان‌های پیشرو و بهره‌گیری از تجربیات بین‌المللی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با به کارگیری بهترین شیوه‌ها، فرآیندهای خود را ارتقا دهند.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۱۰)؛ «حکمرانی الکترونیک باعث افزایش ارزش افزوده برای سازمان‌ها می‌شود، زیرا فرآیندها بهینه‌تر و کارآمدتر می‌گردند.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۸)؛ «استفاده بهینه و پایدار از منابع با کمک فناوری‌های الکترونیکی می‌تواند هدر رفت را به حداقل رسانده و کارایی را به حداکثر برساند.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۱۲)؛ «با شفافیت بیشتر با

حکمرانی الکترونیک، امکان بروز فساد به شدت کاهش می‌یابد و فضای اخلاقی سالم‌تری در سازمان‌ها و بهبود عملکرد منجر می‌شود.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۱۰)؛ «شفافیت در عملکرد دستگاه‌ها از طریق سیستم‌های دیجیتال، به کاهش فساد و ارتقای اخلاقیات منجر می‌شود.» (مصاحبه‌شونده‌ی شماره‌ی ۲۰).

بعد از کدگذاری مصاحبه‌ها مثل نمونه کدهای باز استخراج شد. نمونه کدهای باز استخراج شده در جدول زیر است:

جدول ۱. نمونه کدهای باز استخراج شده برای کد‌گزینی پایش عملکرد

و ارزیابی با رویکرد حکمرانی الکترونیک

کدهای گزینی یا انتخابی	کدهای محوری	کد باز
پایش عملکرد و ارزیابی با رویکرد حکمرانی الکترونیک	پایش و بهبود مستمر با رویکرد حکمرانی الکترونیک	شناسایی چالش‌ها و نقاط قوت و ضعف عملکردی، ارزیابی مداوم و اصلاح و بهینه‌سازی عملکرد سازمان، بکارگیری سیستم‌های مدیریت عملکرد کارکنان-سازمان، استفاده از ابزارهای دیجیتال برای تولید گزارش‌های عملکرد، ابزارهای خودکارسازی ارزیابی عملکرد، ایجاد داشبوردهای مدیریتی، پلتفرم‌های مدیریت عملکرد الکترونیک، توسعه و استقرار سیستم پشتیبان ارزشیابی عملکرد، بررسی سیستماتیک عملکرد سازمان و کارکنان، سیستم‌های ارزیابی خودکار منظم و مستمر، استفاده از ابزارهای دیجیتال برای تولید گزارش‌های عملکرد، پلتفرم‌های بازخورد و نظرسنجی آنلاین، سیستم‌های MIS برای پایش عملکرد، پلتفرم‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه، سیستم‌های نظرسنجی و بازخورد
	تیم راهبردی بررسی و پایش عملکرد	هم‌راستاسازی شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهداف استراتژیک، تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهداف استراتژیک، حساسی و ممیزی و پیگیری اثربخش
	توسعه و پیاده‌سازی شاخص‌های عملکردی	توسعه و پیاده‌سازی شاخص‌های انسانی، توسعه و پیاده‌سازی شاخص‌های اجتماعی - محیط زیستی، توسعه و پیاده‌سازی شاخص‌های نوآوری و توسعه، توسعه و پیاده‌سازی شاخص‌های مالی - عملیاتی
	ارزیابی شاخص‌های کلیدی عملکرد	ارزیابی پایبندی به شاخص‌های اجتماعی، ارزیابی شاخص‌های محیط زیستی، ارزیابی شاخص‌های انسانی، ارزیابی شاخص‌های نوآوری، ارزیابی شاخص‌های کیفیت، ارزیابی مدیریت و بودجه‌بندی صحیح و پایش مالی، ارزیابی میزان دستیابی به نتایج و تأثیرات مثبت بر جامعه، ارزیابی میزان تحقق اهداف و برنامه‌های تعیین شده

مفاهیم مرتبط شناسایی شده در قالب ۹۴ مقوله‌ی فرعی و ۲۹ مقوله‌ی اصلی و بیش از ۱۰۰ کد باز دسته‌بندی گردیدند؛ که نتایج کدهای محوری و کدهای گزینشی در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. کدهای گزینشی، محوری

اجزای مدل پارادایمی	کدهای گزینشی	کدهای محوری	فراوانی کدهای باز
پدیده محوری مدیریت عملکرد با رویکرد حکمرانی الکترونیک	پایش عملکرد و ارزیابی با رویکرد حکمرانی الکترونیک	پایش و بهبود مستمر؛ تیم راهبردی بررسی و پایش عملکرد؛ توسعه و پیاده‌سازی شاخص‌های عملکردی؛ ارزیابی شاخص‌های کلیدی عملکرد؛ به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت عملکرد کارکنان-سازمان	۲۹
	مکانیزم‌های شفافیت در بستر حکمرانی الکترونیک	شفافیت مالی در بستر الکترونیک؛ شفافیت فرآیندها؛ شفافیت تصمیم‌گیری؛ شفافیت در تعاملات عمومی در بستر حکمرانی الکترونیک؛ شفافیت قانونی و نظارتی؛ شفافیت اقتصادی	۲۴
	مکانیزم‌های پاسخگویی در بستر حکمرانی الکترونیک	پاسخگویی اجتماعی؛ پاسخگویی سیاسی؛ پاسخگویی قانونی؛ پاسخگویی مالی	۲۰
	کیفیت خدمات	صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری؛ اطمینان از کیفیت خدمات ارائه‌شده از طریق سیستم‌های دیجیتال؛ رضایت و انگیزش کارکنان	۱۷
	پایداری و بهینه‌سازی مدیریت منابع در بستر حکمرانی الکترونیک	تحقق پایداری با استفاده از بستر حکمرانی الکترونیک؛ بهبود مدیریت منابع با استفاده از داده‌ها و فناوری‌های دیجیتال؛ توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد محیطی/مسئولیت اجتماعی	۱۶
	حاکمیت قانون	انطباق با قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی مرتبط با فعالیت‌ها؛ پشتیبانی قانونی برای پیاده‌سازی و اجرای مقررات؛ مقررات انضباطی و کدهای اخلاقی	۹
	آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران در بستر حکمرانی الکترونیک	اجرای دوره‌های آموزشی به تفکیک سطوح مختلف مدیران و کارکنان؛ برنامه‌ریزی رشد و جانشینی؛ ایجاد فرصت‌های یادگیری مداوم	۱۳
	ظرفیت‌سازی نظام اداری در بستر حکمرانی الکترونیک	تمرکززدایی؛ بهینه‌سازی و مدیریت فرآیندها با رویکرد حکمرانی الکترونیک؛ چابکی و انعطاف‌پذیری ساختاری؛ اصلاح استراتژی‌های اجرایی	۱۸

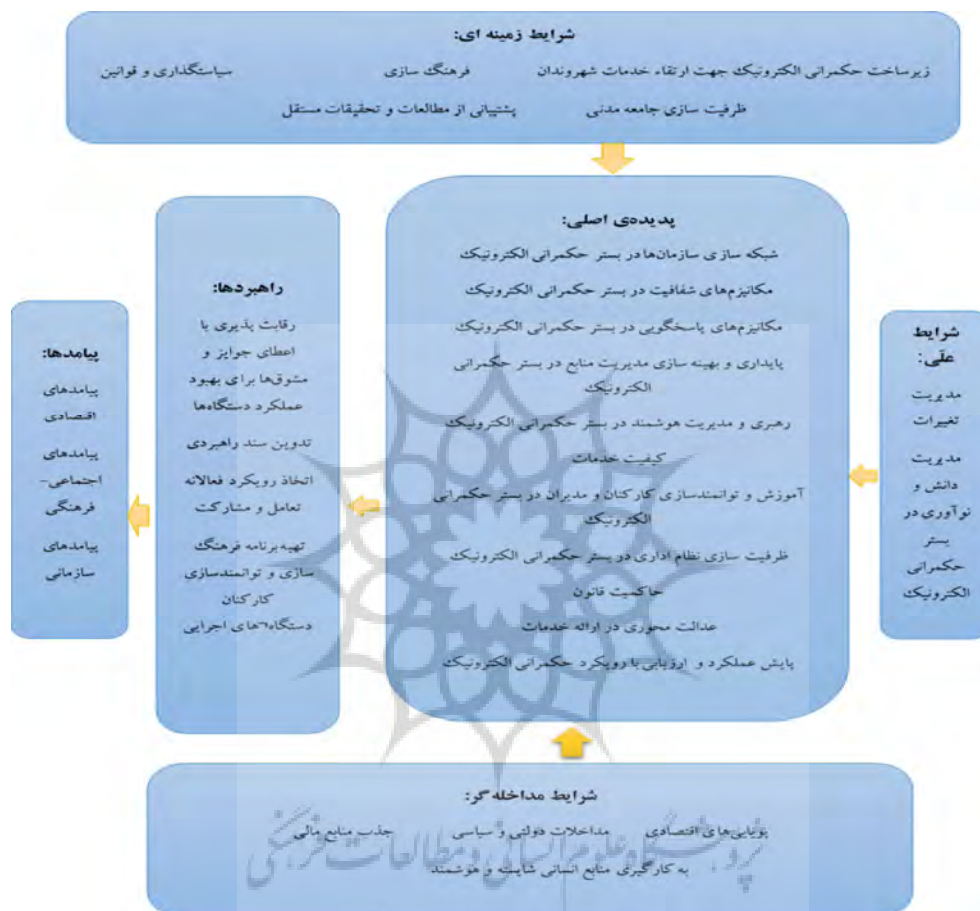
جدول ۳. کدهای گزینشی، محوری

اجزای مدل پارادایمی	کدهای گزینشی	کدهای محوری	فراوانی کدهای باز
پدیده محوری مدیریت عملکرد با رویکرد حکمرانی الکترونیک	عدالت محوری در ارائه خدمات با رویکرد حکمرانی الکترونیک	تنوع و شمول اجتماعی در دسترسی به خدمات؛ به کارگیری و استخدام بر مبنای آزمون در فضای رقابتی	۶
	رهبری و مدیریت هوشمند با رویکرد حکمرانی الکترونیک	مهارت‌های رهبری دیجیتال؛ تفکر و جهت‌گیری استراتژیک همسو با عصر دیجیتال؛ توجه به توسعه فردی و دیجیتال کارکنان	۲۲
	شبکه‌سازی سازمان‌ها در بستر حکمرانی الکترونیک	اقدامات نوآورانه مشترک؛ ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه؛ توسعه پورتال‌های خدمات دولتی یکپارچه؛ توسعه اپلیکیشن‌های الکترونیک خدمات شهروندان؛ تبادل اطلاعات بین سازمانی در بستر حکمرانی الکترونیک؛ شبکه‌سازی جهت تسهیل همکاری‌ها	۲۹
شرایط علی	مدیریت تغییرات	تغییرات محیطی و فناوری‌های جدید؛ آمادگی سازمان برای پذیرش تغییرات و نوآوری‌های تکنولوژیک؛ پشتیبانی از فرآیندهای نوآوری	۹
	مدیریت دانش و نوآوری در بستر حکمرانی الکترونیک	تحلیل و بهره‌برداری سیستماتیک از دانش؛ تسهیل تبادل و به اشتراک‌گذاری سیستماتیک دانش؛ جمع‌آوری و سازماندهی سیستماتیک دانش	۹
شرایط زمینه‌ای	ظرفیت‌سازی جامعه مدنی	اقناع افکار عمومی؛ پشتیبانی مالی و فنی از نهادهای مدنی؛ تقویت احزاب و انجمن‌های سیاسی و مردم‌نهاد؛ ارتقای آگاهی عمومی در بستر دیجیتال	۱۸
	زیرساخت حکمرانی الکترونیک جهت ارتقاء خدمات شهروندان	ایجاد نهادهای جدید حکمرانی الکترونیک جهت ارتقاء خدمات شهروندان؛ مدیریت مؤثر پایگاه‌های داده و منابع دیجیتال؛ شبکه‌های ارتباطی؛ زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری؛ سیستم‌های حفاظتی برای محافظت از داده‌ها و اطلاعات سازمان و افراد؛ تأمین مالی پروژه‌های دولت الکترونیک جهت ارتقاء خدمات الکترونیک شهروندان	۴۵
	فرهنگ‌سازی	تقویت فرهنگ دیجیتال در سازمان‌ها و جامعه؛ توسعه فرهنگ اعتماد و همکاری بین دولت و جامعه مدنی؛ ترویج کار تیمی	۶

۹	الگوگیری و مطالعه اقدامات سایر کشورها؛ حمایت از فعالیت‌های مبتنی بر شواهد و داده‌محور؛ دسترسی و به‌کارگیری نتایج تحقیقات	پشتیبانی از مطالعات و تحقیقات مستقل	
۱۹	بازنگری و برطرف کردن خلأهای قانونی؛ زیرساخت‌های لازم نظام حقوقی ملی در فضای مجازی؛ تعیین قوانین و استانداردهای تعامل‌پذیری دیجیتال	سیاست‌گذاری و قوانین	
۱۶	اعطای جوایز و تشویق‌ها بر اساس ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها؛ اعمال نتایج نظام ارزیابی در توزیع و تخصیص منابع و امکانات؛ شناسایی دستگاه‌ها با عملکرد برتر	رقابت‌پذیری با اعطا جوایز و مشوق‌ها برای بهبود عملکرد دستگاه‌ها	
۲۱	تدوین سند راهبردی؛ کاوش مستمر بر چالش‌های مدیریت عملکرد؛ شناخت مستمر سطح بلوغ سازمانی	تدوین سند راهبردی	راهبردها
۱۷	مشارکت در نظارت عمومی-خصوصی بر عملکرد سازمان‌ها؛ مشارکت با سازمان‌های نوآور؛ مردمی‌سازی و مشارکت‌جویی جوامع مدنی و بخش غیردولتی؛ بهره‌گیری از تجارب سازمان‌های دیگر	اتخاذ رویکرد فعالانه تعامل و مشارکت	
۱۸	حمایت از ابتکارات دیجیتال در تمامی سطوح سازمانی؛ برنامه‌های فرهنگی در تمامی سطوح سازمانی؛ طراحی و اجرای برنامه توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی	تهیه برنامه فرهنگ‌سازی و توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی	
۱۳	سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در حوزه فناوری اطلاعات؛ منابع مالی دولتی؛ رشد اقتصادی	پویایی‌های اقتصادی	شرایط مداخله‌گر
۱۹	ثبات سیاسی و تغییرات حکومتی؛ حمایت سیاسی از حکمرانی الکترونیک	مداخلات دولتی و سیاسی	
۱۵	جذب سرمایه‌گذاری؛ سیستم‌های حساسی؛ هوشمندی مالی؛ اصلاح بودجه‌ریزی	جذب منابع مالی	
۲۰	مدیریت استعدادهای انسانی؛ به‌کارگیری و پیاپی‌سازی فناوری‌های جدید در زمینه مدیریت منابع انسانی؛ شایسته‌سالاری	به‌کارگیری منابع انسانی شایسته و هوشمند	
۱۰	پایداری در استفاده از منابع (طبیعی-انسانی-مالی)؛ ارزش‌افزوده‌ای برای سازمان‌ها و اقتصاد ملی	پیامدهای اقتصادی	پیامدها
۱۶	مشروعیت و مقبولیت دولت؛ بهبود اخلاقیات و کاهش فساد؛ ارتقای سرمایه اجتماعی؛ ارتقای مشارکت و وفای عمومی	پیامدهای اجتماعی-فرهنگی	
۱۵	خدمت‌رسانی الکترونیک و به‌هنگام و مفید به شهروندان؛ بهبود هماهنگی و یکپارچگی سازمان؛ بهبود کارایی و بهره‌وری سازمان	پیامدهای سازمانی	

پس از انجام دسته‌بندی فوق، مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده به صورت نظام‌مند به یکدیگر مرتبط و در قالب یک مدل پارادایمی در قالب شکل ۹ ارائه گردید.

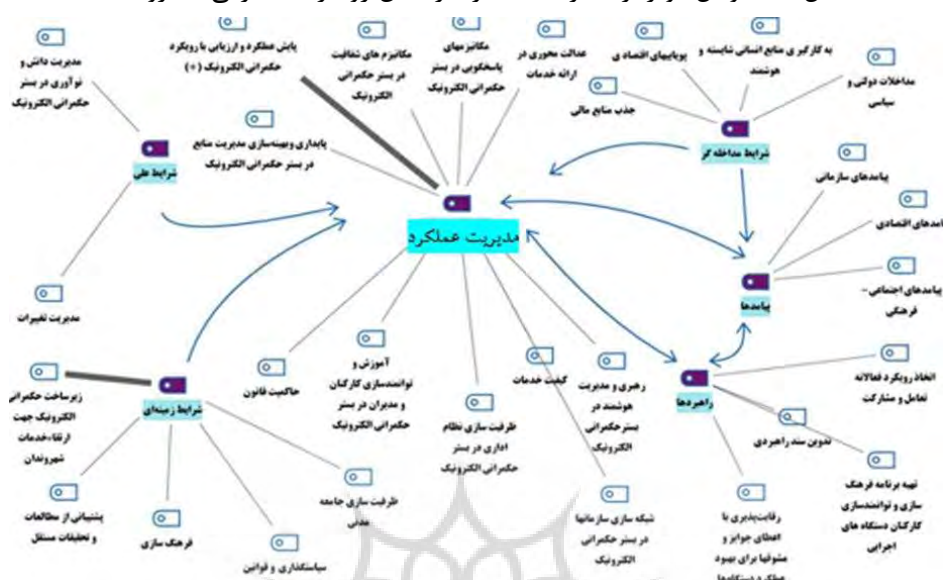
شکل ۹. مدل پارادایمی پژوهش



(مأخذ: یافته‌های تحقیق)

همچنین خروجی نهایی نرم‌افزار مکس کیودا ۲۱ در قالب شکل ۱۰ ارائه شده است.

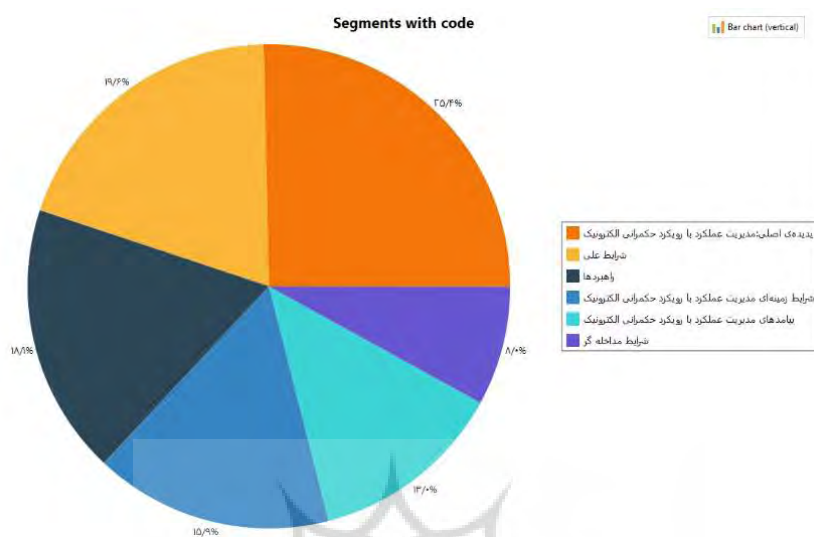
شکل ۱۰. عوامل موثر بر مدیریت عملکرد براساس رویکرد حکمرانی الکترونیک



(مأخذ: یافته‌های تحقیق)

فراوانی نظرات مقوله بسترها یا زمینه‌های مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی با رویکرد حکمرانی الکترونیک مجموعاً تعداد ۹۷ مورد بوده که بیشترین فراوانی تعداد کدها مربوط به عامل زیرساخت حکمرانی الکترونیک جهت ارتقای خدمات شهروندان با ۴۵ کد باز بوده است.

شکل ۱۱. خروجی نرم افزار مکس کیو دی ای از فراوانی نقل قول های تحقیق



(مأخذ: یافته های تحقیق)

فراوانی نظرات در مقوله ی پدیده محوری مدیریت عملکرد با رویکرد حکمرانی الکترونیک مجموعاً تعداد ۲۰۳ مورد بوده که بیشترین فراوانی تعداد کدها مربوط به عامل های پایش عملکرد و ارزیابی با رویکرد حکمرانی الکترونیک و شبکه سازی سازمان ها در بستر حکمرانی الکترونیک با ۲۹ کد باز بوده است. شرایط وسیع و عامی همچون فضا است که به عنوان تسهیل گر یا محدودکننده ی راهبردها عمل می کند. فراوانی نظرات شرایط مداخله گر مدیریت عملکرد با رویکرد حکمرانی الکترونیک مجموعاً تعداد ۶۷ مورد بوده که بیشترین فراوانی تعداد کدها مربوط به عامل به کارگیری منابع انسانی شایسته و هوشمند و مداخلات دولتی و سیاسی با ۲۰ و ۱۹ کد باز است. فراوانی نظرات در طبقه ی راهبردها مجموعاً تعداد ۷۲ مورد بوده که بیشترین فراوانی مربوط به راهبردهای تهیه ی برنامه فرهنگ سازی و توانمندسازی کارکنان دستگاه های اجرایی با ۱۸ کد باز می باشد. فراوانی نظرات پیامدهای مدیریت عملکرد با رویکرد حکمرانی الکترونیک مجموعاً تعداد ۴۱ مورد بوده که بیشترین فراوانی تعداد کدها مربوط به عوامل پیامدهای اجتماعی - فرهنگی و پیامدهای سازمانی با فراوانی ۱۶ و ۱۵ کد باز است. فراوانی نظرات در مقوله ی شرایط علی مدیریت عملکرد سازمان های دولتی با رویکرد حکمرانی الکترونیک مجموعاً تعداد ۱۸ مورد

بوده که در هر دو عامل مدیریت تغییرات و مدیریت دانش و نوآوری در بستر حکمرانی الکترونیک به صورت مساوی بوده است.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سازمان‌های دولتی به طور فزاینده‌ای به دنبال بهبود عملکرد خود در مواجهه با فشارهای متعدد از سوی ذی‌نفعان مقتدر، سیاستمداران و رسانه‌ها هستند. هم‌راستاسازی طراحی مدل عملکرد با حکمرانی و تطابق بین ساختارهای حکمرانی و مدل‌های مدیریت عملکرد برای دستیابی به نتایج مطلوب در بخش عمومی ضروری است. مدیریت عملکرد طی چند دهه‌ی اخیر نشان داده است که چنین مداخلاتی می‌توانند به تقویت مشارکت شهروندان و ارتقای روحیه خدمت عمومی کمک کنند؛ از این‌رو مدیریت عملکرد نیازمند یک رویکرد جامع و سیستماتیک است که به مدیران اجازه دهد تعادل میان منافع بلندمدت و کوتاه‌مدت در حوزه‌های مختلف سازمانی را برقرار کنند و رویکرد حکمرانی الکترونیک با استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات منجر به کارایی دولت؛ کاهش هزینه‌ها؛ افزایش بهره‌وری؛ شفافیت؛ تضمین انجام وظایف دولت به شیوه‌ای منصفانه و عادلانه می‌گردد و به عنوان یک عامل حیاتی در بهبود عملکرد پیشبرد کارایی، بهره‌وری و نوآوری در بخش دولتی شناخته می‌شود و به‌کارگیری آن مستلزم هم‌راستایی ساختارهای حکمرانی با شیوه‌های مدیریت عملکرد است تا دستیابی به نتایج پایدار تسهیل و تضمین گردد. از این‌رو پژوهش حاضر، با هدف ارائه‌ی الگوی مدیریت عملکرد در بخش دولتی با رویکرد حکمرانی الکترونیک انجام گرفته است که می‌تواند برای سازمان‌های بخش دولتی جهت تقویت عملکردشان کاربردی باشد؛ بنابراین، با توجه به مطالعات صورت گرفته در این زمینه و همچنین با در نظر گرفتن نظر خبرگان و کارشناسان فعال در این حوزه که حدود دو سوم آن‌ها در استان خراسان جنوبی مشغول به فعالیت هستند، در نهایت مدل مدیریت عملکرد سازمانی با رویکرد حکمرانی الکترونیک در قالب شش مضمون عوامل زمینه‌ای (سیاست‌گذاری و قوانین، پشتیبانی از مطالعات و تحقیقات مستقل، فرهنگ‌سازی، زیرساخت حکمرانی الکترونیک جهت ارتقای خدمات شهروندان، ظرفیت‌سازی جامعه‌ی مدنی)؛ عوامل علی (مدیریت تغییرات، مدیریت دانش و نوآوری در بستر حکمرانی الکترونیک)؛ پدیده‌محوری (پایداری و بهینه‌سازی مدیریت منابع، آموزش و

توانمندسازی کارکنان و مدیران، ظرفیت‌سازی نظام اداری، حاکمیت قانون، شبکه‌سازی سازمان‌ها، پایش عملکرد و ارزیابی، کیفیت خدمات، عدالت محوری در ارائه‌ی خدمات، رهبری و مدیریت هوشمند، مکانیزم‌های شفافیت، مکانیزم‌های پاسخگویی در بستر حکمرانی الکترونیک؛ عوامل مداخله‌گر (پویایی‌های اقتصادی، جذب منابع مالی، مداخلات دولتی و سیاسی، به‌کارگیری منابع انسانی شایسته و هوشمند)؛ راهبردها (اتخاذ رویکرد فعالانه تعامل و مشارکت، تهیه‌ی برنامه فرهنگ‌سازی و توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی، تدوین سند راهبردی، رقابت‌پذیری با اعطای جوایز و مشوق‌ها برای بهبود عملکرد دستگاه‌ها)؛ و پیامدها (پیامدهای اجتماعی - فرهنگی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای اقتصادی) طراحی گردید.

در مقایسه با تحقیقات گذشته در زمینه‌ی مورد مطالعه، نتایج حاصل از پژوهش، در بُعد عوامل زمینه‌ای با نتایج پژوهش ابوالمعالی و همکاران (۱۳۹۹)، توکلی‌راد و میری (۱۴۰۰) و دقتی و یعقوبی (۱۴۰۰) مطابقت دارد. نتایج پژوهش دقتی و همکاران (۱۳۹۹) نشان می‌دهد منابع انسانی دارای دانش و مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، محرمانه بودن اطلاعات، امنیت شبکه، اعتبار و اطمینان از اطلاعات، میزان واقعی بودن قوانین امنیتی، اعتبار اطلاعات ارائه شده، ورود رویه‌های قانونی و نظارت جامعه مدنی بر عملکرد دولت الکترونیک، راحتی و سهولت بیشتر شهروندان در استفاده از خدمات و دسترسی به اطلاعات دولتی و کاهش هزینه‌های دولت در استقرار و توسعه حکمرانی خوب الکترونیک مؤثر است. ابوالمعالی و همکاران (۱۳۹۹) بازمهندسی نظام فرهنگی، فناوری و نظام اقتصادی را به منزله‌ی مهم‌ترین عوامل اصلاح نظام اداری مطرح کردند. در پژوهش فرینالدی و همکاران (۲۰۲۳) و نوری و همکاران (۱۳۹۸) نیز به نقش این عوامل اشاره شده است.

در بُعد عوامل علی، نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های نوری و همکاران (۱۳۹۸) در خصوص شناسایی نقشه‌ی راه دیجیتال (شامل چشم‌انداز دیجیتال، استراتژی دیجیتال، طرح‌گذار دیجیتال)؛ حکمرانی دیجیتال (شامل برنامه‌ریزی و هماهنگی و نظارت و کنترل)؛ سازماندهی دیجیتال (شامل رهبران دیجیتال، ساختار سازمانی، شرکای دیجیتال، فرهنگ دیجیتال و محیط‌کار دیجیتال) و منابع دیجیتال (شامل زیرساخت دیجیتال، استعداد دیجیتال و سرمایه‌گذاری دیجیتال) در ایجاد تحول دیجیتال در سازمان‌های دولتی هم‌راستاست. در بُعد

پدیده‌محوری، نتایج پژوهش با یافته‌های شجاعان و همکاران (۱۳۹۸) که بر مؤلفه‌ی تدوین چارچوب تعامل‌پذیری و پیاده‌سازی خدمات و ارتباطات مورد نیاز در حاکمیت الکترونیک، توسعه‌ی مشارکت الکترونیک، توسعه‌ی سرمایه انسانی، آموزش و فرهنگ سازی، پژوهش و توسعه‌ی کارآفرینی در حوزه‌ی فناوری اطلاعات و ارتباطات، تحقق اقتصاد فناوری اطلاعات، گسترش فضای امنیت تبادل اطلاعات و شکل‌دهی عناصر کلیدی احراز هویت در فضای مجازی، توسعه‌ی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدل نظام نوآوری فناورانه در حوزه‌ی حاکمیت الکترونیک ایران اشاره نموده، هم‌راستاست. همچنین در مطالعات دیگری از جمله چاو (2014)، دقتی و همکاران (۱۳۹۹)، ابوالمعالی و همکاران (۱۳۹۹)، لایبان (2024) بر نقش این عوامل تأکید شده است.

درخصوص مؤلفه‌ی پیامدها، نتایج حاصل از این بخش با نتایج پژوهش آبدارزاده و همکاران (۱۴۰۰)، توکلی‌راد و میری (۱۴۰۰) هم‌سو است. به‌عنوان مثال، نتایج تحقیق آبدارزاده و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان «مدل‌سازی وضعیت حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب و کار مجازی در صنعت بیمه» نشان می‌دهد مقوله‌های پیامدی (تعامل کارا و اثربخش نهادهای بیمه، تحول دیجیتال در بیمه، افزایش رضایت بیمه‌گذاران، گسترش عدالت و رفاه اجتماعی) بر حکمرانی خوب الکترونیک تأثیرگذار است. توکلی‌راد و میری (۱۴۰۰) نیز بر نقش مشارکت شهروندان، شفافیت دولت و پاسخگویی، تغییرات فرهنگی و ایجاد اعتماد در استراتژی‌ها به نحوی تأکید نموده‌اند که با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت توسعه و پیاده‌سازی الگوی مدیریت عملکرد سازمانی با رویکرد حکمرانی الکترونیک به عنوان یک ضرورت علمی و عملی زمینه‌ساز وفاق عمومی، پایداری در استفاده از منابع، بهبود بهره‌وری و یکپارچگی سازمان‌های دولتی است.

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

در رابطه با عوامل زمینه‌ای، استفاده از ظرفیت جامعه‌ی مدنی، ایجاد و توسعه‌ی زیرساخت حکمرانی الکترونیک جهت ارتقای خدمات شهروندان در سازمان‌ها از قبیل ارائه‌ی خدمات الکترونیکی به شهروندان و برقراری سیستم بازخورد برون‌سازمانی، تدوین قوانین و مقررات مرتبط

با فضای مجازی و حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، انجام مطالعات علمی در حوزه‌ی مدیریت عملکرد در سازمان‌ها صورت پذیرد.

در رابطه با عوامل علی، اجرای سیستم مدیریت دانش و ارتقای سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد. در رابطه با پدیده‌محوری، به پایش مستمر عملکرد و ارزیابی، قانون‌گرایی در انجام فعالیت‌ها، شفافیت و پاسخگویی به جامعه، عدالت‌محوری در انجام فعالیت‌ها، بهینه‌سازی مدیریت منابع و آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران مورد توجه شود. در رابطه با راهبردها، استفاده از ابزار اعطای جوایز و مشوق‌ها برای بهبود عملکرد دستگاه‌ها، تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های بلندمدت و عملیاتی استفاده گردد.

در رابطه با پیامدها، سازمان‌ها با استقرار مدیریت عملکرد سازمانی با رویکرد حکمرانی الکترونیک، ضمن بهبود هماهنگی و یکپارچگی، شرایط بهبود کیفیت زندگی شهروندان، ارتقای سطح شفافیت، پایداری در استفاده از منابع، ارتقای سرمایه اجتماعی و وفاق عمومی را فراهم آورند. نتایج این پژوهش می‌تواند در بهبود فرایند مدیریت عملکرد در دستگاه‌های دولتی در استان خراسان جنوبی مثمر ثمر باشد. از جمله محدودیت‌های پژوهش، علاوه بر محدودیت زمانی و عدم تمایل به مشارکت برخی از افراد در مصاحبه، محدودیت در تعمیم نتایج است. در تعمیم نتایج و یافته‌های پژوهش به همه‌ی موسسات به دلیل تفاوت‌های مدیریتی، ساختاری و اهداف هر یک از سازمان‌ها باید جانب احتیاط رعایت گردد.

سپاسگزاری

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند بدین‌وسیله از مسئولین و کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان جنوبی که ایشان را در انجام مطالعه یاری نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند. همچنین از تمامی مدیران، اعضای هیئت علمی و کارشناسان استان خراسان جنوبی و سایر افرادی که در تکمیل مصاحبه و ارائه‌ی اطلاعات با نویسندگان همکاری نموده‌اند، سپاسگزاری می‌نمایند.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع از سوی نویسندگان گزارش نشده است.



منابع

- آبدارزاده، پدram، روشندل اربطانی، طاهر، کیماسی، مسعود، و عقیلی، سیدوحید (۱۴۰۰). مدلسازی وضعیت حکمرانی خوب الکترونیک در فضای کسب و کار مجازی در صنعت بیمه. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۴)، ۸۸۵-۸۶۴.
- آزادیان، یوسف (۱۴۰۲). بررسی نقش آمادگی الکترونیکی و تحقق دولت الکترونیکی بر عملکرد عملیاتی سازمان‌های دولتی مطالعه موردی: سازمان غله استان مازندران. *رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۷(۲۴)، ۱۷۸۲-۱۷۶۴.
- ابوالمعالی، فاطمه‌السادات، دانش‌فرد، کرم‌الله، و پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۹). طراحی الگوی اصلاحات اداری با رویکرد حکمرانی دیجیتال. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۳)، ۳۲-۱۱.
- استرکی، سمیرا لقمان (۱۴۰۲). طراحی مدل حکمرانی الکترونیک در نظام سلامت (مطالعه موردی: وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی ایران). *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۱۳(۲)، ۲۱-۵.
- پیغان، سعید، و آقادات، سیدرسول (۱۳۹۹). بررسی اثرات مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمانی. *همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان‌ها و کسب و کارها*. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- حسنقلی‌پور، حکیمه، امیری، مجتبی، و پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۶). توسعه مدل ارزشیابی خط‌مشی نگهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی در آموزش عالی. *مدیریت دولتی*، ۹(۳)، ۴۸۹-۵۱۶.
- جولایی، حمید، صلواتی، عادل، احمدی، کیومرث، و محمدی، عطاءالله (۱۳۹۸). تبیین عناصر محتوایی الگوی مدیریت عملکرد مبتنی بر حکمرانی خوب در بخش دولتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۲(۴۵)، ۲۱۰-۱۸۷.
- دانایی فرد، حسن، و امامی، مجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد. *اندیشه مدیریت*، ۱(۲)، ۹۷-۶۹.
- دقتی، عادله، و یعقوبی، نورمحمد (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار و توسعه حکمرانی الکترونیک در سازمان‌های دولتی. *حکمرانی و توسعه*، ۲(۲)، ۲۵-۱.

دقتی، عادلہ، یعقوبی، نورمحمد، کمالیان، امین‌رضا، و دهقانی، مسعود (۱۳۹۹). طراحی الگوی استقرار و توسعه حکمرانی خوب الکترونیک با استفاده از رویکرد فراترکیب. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۴(۲)، ۱-۳۴.

رجائی، زهرا، و شبانی، محمد (۱۴۰۲). واکاوی برخی بایسته‌های مدیریت و حکمرانی اسلامی در سیمای نامه ۵۳ نهج‌البلاغه. حکمرانی و توسعه، ۴(۱)، ۱۱۵-۱۳۶.

ضیایی‌پور، الهام، محمدیان، ایوب، خوش‌الحان، فرید، و تقی‌زاده، علیرضا (۱۳۹۰). چارچوب ابعاد آمادگی الکترونیکی ملی براساس رویکرد سیستمی. مدیریت فناوری اطلاعات، ۳(۸)، ۹۷-۱۱۴.

Alkhodary, D. A., Jreissat, E. R., Saidat, Z., Ali, H., & Hasan, E. F. (2023). Examining the impact of e-governance on the performance of corporations: a case study of companies in Jordan. *Information Sciences Letters*, 12(6), 2599-2617.

Atobishi, T., Abu Bakir, S. M., & Nosratabadi, S. (2024). How do digital capabilities affect organizational performance in the public sector? The mediating role of organizational agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37.

Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). NJ: Pearson Prentice Hall.

Al-Aiban, K. M. (2024). Sustainable Growth in expanded BRICS: Linking Institutional performance, digital governance, and Green Finance to Environmental Impact. *The Asian Bulletin of Contemporary Issues in Economics and Finance*, 4(1), 81-102.

Andersen, L. B., Pedersen, L. H., & Petersen, O. H. (2018). Motivational foundations of public service provision: Towards a theoretical synthesis. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(4), 283-298.

Bianchi, C., & Caperchione, E. (2022). Performance management and governance in public universities: Challenges and opportunities. *Governance and Performance Management in Public Universities*. Springer.

Cascio, W. F. (2006). 10 global performance management systems. *Handbook of research in international human resource management*, 176-96.

- Chua, C. (2014). Digital governance implementation and institutional performance of state universities and colleges (SUCs) in the Philippines. *Computer Engineering and Intelligent Systems*, 5(2), 53-61.
- Cordery, C. J., Goncharenko, G., Polzer, T., McConville, D., & Belal, A. (2023). NGOs' performance, governance, and accountability in the era of digital transformation. *The British Accounting Review*, 55(5), 1-11.
- Creswell, J. (2002). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed). North America: SAGE Publication.
- Drobyszko, S., Barwińska-Małajowicz, A., Ślusarczyk, B., Zavidna, L., Danylovyh-Kropyvnytska, M. (2019). Innovative entrepreneurship models in the management system of enterprise. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(4), 1-6.
- Donahue, J. D., & Nye, J. S. (Eds.). (2004). *Market-based governance: Supply side, demand side, upside, and downside*. Brookings Institution Press.
- Engidaw, A. E. (2022). Small businesses and their challenges during COVID-19 pandemic in developing countries: in the case of Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-14.
- Gautam, A., & Jain, S. (2016). Implementing Performance Management Systems: A Strategic Tool for Human Resource Management, *Conference Emerging Trends in HRAt*: Meerut, 1, 1-13.
- Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48-66.
- Heinrich, C. J. (2015). The role of performance management in good governance and its application in public education. *Employment Research Newsletter*, 22(3), 2.
- Jakobsen, M. L., Baekgaard, M., Moynihan, D. P., & van Loon, N. (2018). Making sense of performance regimes: Rebalancing external accountability and internal learning. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(2), 127-141.
- Kompella, L. (2017). E-Governance systems as socio-technical transitions using multi-level perspective with case studies. *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, No.123, 80-94.
- Leoni, G., Maione, G., & Mazzara, L. (2023). Digital Governance for Addressing Performance Challenges within Inter-municipalities. In *Big Data and Decision-Making: Applications and Uses in the Public and Private Sector*. Emerald Publishing Limited.

- Lu, L. (2023). Enhancing Organizational Performance: Unveiling the Dynamics of Performance Management and Employee Engagement. *Academic Journal of Business & Management*, 5(19), 46-50.
- Leoni, G., Maione, G., & Mazzara, L. (2023). Digital Governance for Addressing Performance Challenges within Inter-municipalities. In *Big Data and Decision-Making: Applications and Uses in the Public and Private Sector*. Emerald Publishing Limited.
- Manoharan, A. P., Melitski, J., & Holzer, M. (2023). Digital governance: An assessment of performance and best practices. *Public Organization Review*, 23(1), 265-283.
- Moynihan, D. P. (2006). Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform. *Public Administration Review*, 66(1), 77-89.
- Moynihan, D. P., Fernandez, S., Kim, S., LeRoux, K. M., Piotrowski, S. J., Wright, B. E., & Yang, K. (2011). Performance regimes amidst governance complexity. *Journal of public administration research and theory*, 21(suppl_1), i141-i155.
- Mone, E. M., London, M., & Mone, E. M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge.
- Pang, M. S., Lee, G., & DeLone, W. H. (2014). IT resources, organizational capabilities, and value creation in public-sector organizations: a public-value management perspective. *Journal of Information Technology*, 29(3), 187-205.
- Razak, R. C. (2011). Amalan sistem penyampaian perkhidmatan dan prestasi pihak berkuasa tempatan. Conference Master Resources.
- Reid, G. J. (2008). *Actionable governance indicators—concepts and measurement. Administrative and Civil Service Reform (ACSR) Thematic Group*, Washington DC :The World Bank.
- Rogge, K. S., & Reichardt, K. (2016). Policy mixes for sustainability transitions: An extended concept and framework for analysis. *Research policy*, 45(8), 1620-1635.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. CA: Sage.
- Saunila, M., Ukko, J., Nasiri, M., & Garengo, P. (2024). The role of digital governance in the integration of performance measurement systems uses

- and Industry 4.0 maturity. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 37(7), 809-822.
- Sukmana, H. T., Wibowo, V., & Kurniawan, H. (2022). The Influence of IT Governance and Digital Technology Adoption to Institutional Performance Mediated by Instructional Leadership. In *2022 10th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM)* (pp. 1-6).
- Savedoff, W. D. (2011). Governance in the health sector: a strategy for measuring determinants and performance. *World Bank policy research working paper*.
- Schneider, A., & Ingram, H. (1990). Behavioral assumptions of policy tools. *The journal of politics*, 52(2), 510-529.
- Talbot, C. (2008). Performance regimes—the institutional context of performance policies. *Intl Journal of Public Administration*, 31(14), 1569-1591.
- Vogt, M., & Hales, K. (2010). Strategic alignment of ICT projects with community values in local government. *43rd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10).
- Virani, A., & van der Wal, Z. (2023). Enhancing the Effectiveness of Public Sector Performance Regimes: A Proposed Causal Model for Aligning Governance Design with Performance Logics. *Perspectives on Public Management and Governance*, 6(1), 54-65.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person—Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & society*, 40(5), 502-521.
- Wu, X., & Ramesh, M. (2014). Market imperfections, government imperfections, and policy mixes: Policy innovations in Singapore. *Policy sciences*, No. 47, 305-320.