

## شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی

ناصر میرسپاسی<sup>۱</sup>، غلامرضا معمارزاده<sup>۲</sup>، اکبر عالم‌تبریز<sup>۳</sup>، رضا نجف‌بیگی<sup>۴</sup>، مهدی علی‌زاده<sup>۴\*</sup>

<sup>۱</sup> استاد دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

<sup>۴</sup> استادیار دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: دی ۱۳۹۱، اصلاحیه: اردیبهشت ۱۳۹۲، پذیرش: خرداد ۱۳۹۲

### چکیده

امروزه ترغیب کیفیت در هر دو بخش دولتی و خصوصی امری مهم و ضروری است. بخش خصوصی در مورد به کارگیری الگوها و ابزارهای مدیریتی نسبت به بخش دولتی پیشی گرفته است. بخش دولتی دارای شرایط و ویژگی‌های خاص خود می‌باشد، لذا نمی‌تواند عیناً از مدل‌های بخش خصوصی بهره‌مند شود. در کنار ترغیب کیفیت و تعالی، سازمان‌ها همیشه به دنبال ابزاری هستند تا به وسیله آن میزان تعالی عملکرد خود را اندازه‌گیری کنند. به همین دلیل به سمت مدل‌های جامع تعالی حرکت کردند. هدف این مقاله، طراحی مدل تعالی سازمانی و شناسایی ابعاد تعالی در بخش دولتی است تا به وسیله این مدل بتوان میزان بهبود و تعالی عملکرد را در سازمان‌های بخش دولتی را اندازه‌گیری کرد. در این مطالعه، با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا، به مطالعه متون تخصصی و مدل‌های مختلف تعالی سازمانی پرداخته و ابعاد تعالی سازمانی در بخش دولتی شناسایی شده است. داده‌های تحقیق از بخش دولتی و به روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی ابعاد اصلی مدل تحلیل و شناسایی شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد مدل تعالی سازمانی در بخش دولتی دارای دو محور اصلی مدیریت منابع سازمانی و مدیریت ارتباط با شهروندان می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** تعالی، مدل‌های تعالی سازمانی، سازمان دولتی.

### ۱- مقدمه

بخش بعدی به بررسی و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده پرداخته و در بخش نهایی به بحث و نتیجه‌گیری پرداخته می‌شود.

### ۲- مروری بر ادبیات تحقیق

تعالی<sup>۱</sup> به معنای تکامل است. تعالی به معنای زیبایی‌گلهاست. یک فرد می‌تواند از طریق کار و فعالیت به تعالی برسد. در دیکشنری، تعالی به معنای "کیفیت با بالاترین نظم" است [۳].

در ادبیات مدیریت، واژه کیفیت<sup>۲</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. این تعاریف جنبه‌های مختلفی از کیفیت و تعالی هستند. برخی از نویسندگان و متفکرین، مانند دمینگ، ایشیکاوا، پیترز، لمیا و ... از نقش و اهمیت بیشتر کیفیت به عنوان مبنا و سنگ بنای اصلی تعالی حمایت کردند. نویسندگان و خبرگان دیگری مانند جوران، کراسبی تمرکزشان بر روی نیازهای مستقیم کسب و کار بوده است. جنسن در سال ۲۰۰۰ بیان می‌دارد که شرکت‌ها بایستی یک هدف

در اقتصاد جهانی، کیفیت کلید ورود به رقابت بوده و تنها سازمان‌هایی موفق هستند که دارای کیفیت بالای خدمات هستند. کیفیت خدمات عامل مهم و کلیدی در سازمان‌های خدماتی بوده و به عنوان عامل متمایزکننده و کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان‌ها محسوب می‌شود [۱]. به علاوه سازمان‌ها در هر محیطی که فعالیت کنند، برای بهبود عملکردشان بطور دایم در چالش و فشار هستند. از این رو باید عملکردشان را با مدل‌ها و الگوهای مورد مقایسه قرار دهند و تلاش‌هایشان را بر روی مشتریان خود متمرکز کنند. به همین منظور بسیاری از سازمان‌ها به سمت الگوهای جامع حرکت می‌نمایند. زیرا الگوهای جامع ابزار مناسبی هستند که سازمان‌ها به وسیله آن می‌توانند عملکرد خود را مقایسه کنند و مشخص کنند که سازمان تا چه اندازه به تعالی نزدیک شده و یا در مسیر تعالی قرار گرفته است [۲]. این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است که مدل تعالی در بخش دولتی شامل چه معیارهایی می‌باشد.

بر این اساس، در بخش دوم به بررسی و مرور ادبیات تحقیق در خصوص مدل‌های تعالی سازمانی و نقش و اهمیت آن در عملکرد سازمانی پرداخته می‌شود. سپس در بخش سوم روش تحقیق ارائه و تبیین می‌گردد و در

\* M\_alizade1357@yahoo.com

1 -Excellence

2 -Quality

تعالی آغاز و منجر به عملکرد کسب و کار می‌شود. در جدول زیر به نمونه‌هایی از جوایز ملی کیفیت دنیا اشاره شده است.

جدول شماره (۱): نمونه‌هایی از جوایز کیفی در سطح دنیا

ردیف	عنوان جایزه
1	جایزه دمینگ ژاپن
2	جایزه مالکوم بالدريج آمریکا
3	جایزه تعالی کسب و کار اروپا
4	جایزه تعالی کسب و کار استرالیا
5	جایزه تعالی کانادا
6	جایزه کیفیت ژاپن
7	جایزه کیفیت سنگاپور
8	جایزه کیفیت ملی طاووس طلایی هند
9	جایزه کیفیت ملی راجو گاندی
10	جایزه کیفیت برزیل
11	جایزه کیفیت ملی انگلیس
12	جایزه کیفیت صنعت ملی اسرائیل
13	جایزه کیفیت ملی بلاروس
14	جایزه کیفیت نخست وزیری مالزی
15	جایزه کیفیت فیجی
16	جایزه بهره‌وری مغولستان
17	جایزه کیفیت ملی فرانسه
18	مدل تعالی عملکرد سوئد
19	جایزه کیفیت تایلند
20	جایزه کیفیت ملی مجارستان

بعد از مطرح شدن اصول مدیریت دولتی نوین در سازمان‌های بخش دولتی مانند الزام کاهش هزینه‌های سازمان‌های دولتی، تمرکز بر کارایی و اثربخشی، توسعه شفافیت و پاسخگویی عمومی، این سازمان‌ها به سمت به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی حرکت کرده‌اند تا بتوانند با به‌کارگیری این مدل‌ها پاسخگوی الزامات و چالش‌های محیطی باشند. یکی از مدل‌های اولیه که در سال ۱۹۸۰ به کار گرفته شد، مدل مدیریت کیفیت جامع بود [۶]. اما بخش دولتی در به‌کارگیری مدل مدیریت کیفیت جامع با برخی از موانع مواجه شد که به شرح زیر می‌باشد:

- قدرت سیاسی و نفوذ گروهی
- عدم اطمینان بالای محیطی
- مسایل مربوط به تعهدات بلندمدت
- مکانیسم مسئولیت‌پذیری چندگانه
- بخش بخش بودن
- فقدان آموزش جامع مدیریتی
- عدم حمایت مدیران ارشد
- تأکید بر داده‌ها
- ضرورت تبعیت از قوانین و مقررات خشک و غیر قابل انعطاف

ارزشی و منحصر به فرد داشته باشند. شافر و تامسون تعالی را در کسب نتایج مالی مطرح کردند [۴].

در واقع تعالی به دنبال مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اعتقادات مشابه همچون صداقت و روراستی با ذی‌نفعان، قابلیت اعتماد، تعهد مدیریت، تلاش ایثارگرایانه جهت بهبود و ... می‌باشد. گاروین (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. 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 می‌دارد 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 ابعاد قابلیت اعتماد، مطابقت با خواسته‌ها و زیبایی شناسایی می‌شود.

در مسیر ترغیب تعالی یک رویکرد مناسب و اثربخش، به‌کارگیری جوایز کیفی ملی است. استفاده از جوایز کیفی ملی، نه تنها برای بهبود کیفیت، همچنین عامل بهبود سهم بازار، رضایت‌مندی مشتریان، سود، فرآیندها، عملکرد تأمین‌کنندگان، رقابت‌پذیری و روحیه کارکنان می‌شود. یک گزارش از یونسکو نشان داد ۹۰ جایزه کیفی در ۷۵ کشور وجود دارد. در ادامه به بررسی تاریخچه شکل‌گیری جوایز ملی کیفیت پرداخته می‌شود. اولین مدل جهانی تعالی کسب و کار جایزه دمینگ<sup>۳</sup> بود که در سال ۱۹۵۱ بوسیله انجمن علمی و مهندسی ژاپن معرفی شد. جایزه کیفی بعدی که با عنوان (CAE) بود، به وسیله مؤسسه ملی کیفیت کانادا در سال ۱۹۸۴ معرفی شد. بعد از آن جایزه کیفی مالکوم بالدريج<sup>۴</sup> بود که در سال ۱۹۸۷ توسط مؤسسه ملی استاندارد و تکنولوژی آمریکا ارایه شد و سپس جایزه کیفیت استرالیا در سال ۱۹۸۸ معرفی شد. مؤسسه توسعه تجارت بین المللی، استاندارد ایزو ۹۰۰۰ را به عنوان یک استاندارد بین‌المللی جهت تشخیص استاندارد مدیریت کیفیت، در سال ۱۹۸۷ معرفی کرد. جایزه کیفیت اروپا براساس مدل EFQM در سال ۱۹۹۱ ایجاد شد. هم‌زمان با کشورهای اروپایی، چندین کشور در آسیا نیز جوایز کیفی را در سال ۱۹۹۰ ایجاد کردند. اغلب آن‌ها از مدل‌های دمینگ و کیفیت به عنوان مرجع استفاده کردند. برای مثال هند در سال ۱۹۹۴، سنگاپور و ژاپن در سال ۱۹۹۵، فیلیپین در سال ۱۹۹۷، فیجی در سال ۱۹۹۸، تایلند در سال ۲۰۰۱، مدل‌های کیفی را طراحی نمودند. مدل‌های تعالی مالکوم بالدريج از آمریکا، مدل EFQM از اروپا و مدل جایزه دمینگ از ژاپن در سطح جهانی شناسایی و به عنوان مادر سایر الگوها و جوایز معرفی شدند [۴].

جایزه کیفی مالکوم بالدريج به عنوان چارچوبی در برخی کشورها به کار گرفته شد. سیرل [۵] گزارش داد جایزه ملی کیفی در ۵۳ کشور براساس مدل بالدريج طراحی شد. جایزه بالدريج با رهبری آغاز و با نتایج پایان می‌یابد. بر خلاف موارد مذکور جایزه ملی کیفی کانادا، سفر تعالی با اصول

3-Deming Prize

4 - Malcom Baldrige National Quality Award

مدیریت مبتنی بر فرآیندهای سازمانی استفاده شود. در ادامه به بررسی تعاریف تعالی از دیدگاه‌های مختلف مدیریتی پرداخته می‌شود:

مکتب کلاسیک‌ها<sup>۶</sup> (تیلور و همکارانش): نگاه مکانیکی و ماشینی به مدیریت داشتند. هدف آن‌ها ارایه یک تعریف علمی از کار سازمانی و اصول مدیریتی بود. مبنای تعالی سازمان را در ایجاد تقسیم کار خوب و سلسله مراتب مناسب تعریف کردند.

مکتب روابط انسانی<sup>۷</sup> (مازلو و همکارانش): انسان را مرکز تجزیه و تحلیل خود قرار دادند. این مکتب توجه بسیاری به نیازهای افراد از محیط کارشان داشت. مبنای تعالی سازمان را در انگیزش کارکنان تعریف کردند.

مکتب فنی-اجتماعی<sup>۸</sup> (امری و همکارانش): به سازمان به عنوان یک سیستم باز نگاه می‌کردند. تجزیه و تحلیل آن‌ها به صورت جهانی بوده اما تمرکزشان بر روی متغیرهای فنی و انسانی بود. غنی‌سازی شغل و مشارکت کردن افراد به عنوان عواملی است که منجر به تعالی سازمانی می‌شود. تعالی ممکن است به صورت چشم‌انداز پویا نگریسته شود که طراحی مجدد در آن ضروری است. این نگرش پویا ممکن است در رویکرد اقتصادی-اجتماعی نیز ارایه شود اما هدف آن‌ها بر روی کاهش ناکارآمدی‌ها است که ممکن است در عملکرد خود داشته باشند.

مکتب ساختاری/سیستمی<sup>۹</sup> (پارسون و همکارانش): نگاه آن‌ها به سازمان به عنوان یک کل بود و یک رویکرد جهانی را نسبت به تعالی سازمانی پیشنهاد کردند. مبنای این رویکرد الگوبرداری از علوم طبیعی است و امیدوار بودند که پلی بین علوم سخت و تئوری‌های مدیریت ایجاد کند.

مکتب نئوکلاسیک<sup>۱۰</sup> (دراکر و همکارانش): یک زمینه مشترکی را با مکتب کلاسیک‌ها در حوزه گرایشات مکانیکی و استقرایی داشتند. ترکیبی از آموخته‌های مکاتب کلاسیک و روابط انسانی به روش عمل‌گرایانه منجر به تعالی سازمانی می‌شود. این رویکرد شامل رویکردهای مدیریت‌گرایی، استراتژیک و اقتضایی سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ است.

مکتب جامعه‌شناسی<sup>۱۱</sup> (کرورز و همکارانش): یک گروه وسیعی با چشم‌اندازهای مختلف هستند. برخی از مکاتب ارایه شده در قبل ریشه در تجزیه و تحلیل سازمانی دارد. به هر حال ریشه برخی از مکاتب را می‌توان در مکتب جامعه‌شناسی شناسایی کرد. تجزیه و تحلیل کارکنان سازمان، رفتارهایشان و اهمیت قدرت در سازمان به عنوان نیروهای مهمی در تکامل سازمان هستند و منجر به تعالی سازمانی می‌شوند [۸].

فقدان وضوح در سیستم ارزیابی عملکرد

نبود محرک‌ها و انگیزه‌های درونی

کمبود منابع جهت سرمایه‌گذاری‌های ضروری

پس از این مدل، سازمان‌های دولتی در سال ۱۹۹۰ به سمت به‌کارگیری استانداردهای ایزو و مدل جایزه بنیاد کیفیت اروپا حرکت کردند که این مدل‌ها بیشتر در بخش صنعت و کسب و کار به کار گرفته می‌شد. بخش دولتی به دلیل مسایل و ویژگی‌های خاص خود مانند سیاسی بودن، شهروند محوری، خدمت محوری، غیرانتفاعی بودن و ... مستلزم طراحی و به‌کارگیری مدل تعالی بخش دولتی است. به همین دلیل اتحادیه اروپا در سال ۲۰۰۰، چارچوب ارزیابی مشترک<sup>۵</sup> (مدل کاف) را جهت بخش دولتی پیشنهاد کرد. بعد از یک دهه پیاده‌سازی مدل کاف در اروپا بسیاری از سازمان‌های بخش دولتی توانسته‌اند به چالش‌ها و الزامات محیطی پاسخگو باشند. این مدل چارچوبی جهت خود ارزیابی و بهبود مستمر در سازمان‌های دولتی ایجاد کرده و ایجاد مطالعات مقایسه‌ای بین سازمان‌های دولتی را ترغیب می‌کند. بررسی‌ها نشان داده است تا ۲۱ سپتامبر سال ۲۰۱۰، تعداد ۲۰۶۶ سازمان دولتی در ۳۹ کشور از مدل کاف بهره‌مند شده‌اند که لیست این کشورها به شرح زیر می‌باشد [۷].

جدول شماره (۲): کشورهای استفاده کننده از مدل کاف

لیست کشورها و تعداد شرکت‌هایی که از مدل کاف استفاده می‌کنند		
انگلیس ۷	اسپانیا ۴۴	ایتالیا ۳۴
لاتویا ۶	یونان ۳۹	بلژیک ۲۹۳
آلبانی ۶	اسلواکی ۳۹	دانمارک ۲۴۸
ایرلند ۵	رومانی ۴۵	لهستان ۱۶۸
سوئد ۵	سوئیس ۲۱	پرتغال ۱۱۲
روسیه ۴	قبرس ۱۹	مجارستان ۱۰۴
کرواسی ۳	بوسنی هرزگوین ۱۸	استرالیا ۸۹
چین ۲	استونی ۱۸	نروژ ۸۶
نامیبیا ۲	فرانسه ۱۶	آلمان ۶۹
نیوزلند ۳	لوگزامبورگ ۱۲	چک ۶۴
مکدونیا ۲	لیتوانی ۱۰	دومینکن ۵۷
تازانیا ۲	بلغارستان ۱۰	اسلواکی ۵۵
اکوادور ۱-صریستان ۱	ترکیه ۷	فنلاند ۵۰

مدل‌های تعالی کسب و کار در بخش دولتی و یا در بخش خصوصی یک هدف را دنبال می‌کنند و آن ارایه یک چارچوبی برای ارزیابی جامع سازمان می‌باشد. در همه این مدل‌ها یک فرض اصلی وجود دارد و آن این است که به دو حوزه توانمندسازها و نتایج تقسیم می‌شوند. به‌کارگیری مدل تعالی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از این ابزار به عنوان:

چارچوبی برای خودارزیابی

روشی برای انجام مقایسه با سایر سازمان‌ها

روشی برای شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود

ارایه تصویر واقعی از عملکرد سازمان

6 - Classical School  
7 - Human relations school  
8 - Socio-technical school  
9 - Structural/System school  
10 - Neo-classical school  
11 - Sociological school

### ۳- بیان مسأله

در سازمان‌های دولتی ایران به تعالی سازمانی چندان اهمیت داده نمی‌شود. ممکن است ریشه آن در این مسأله باشد که تاکنون الگویی برای تعالی سازمانی در بخش دولتی طراحی نشده و یا این‌که مدیران بخش دولتی شناخت کافی در زمینه تعالی سازمانی ندارند. در زمینه تعالی سازمانی الگوها و مدل‌های مختلفی وجود دارد که هر یک بر روی یک سری از معیارها و ارزش‌های محوری تأکید دارند، اما آن‌چه که دغدغه محقق است، این مسأله است که مدل تعالی در بخش دولتی کشور شامل چه معیارها و ارزش‌های محوری می‌باشد. تعریف و طراحی مدل تعالی سازمانی در هر کشوری ریشه در رویکردها و بسترهای آن دارد. بنابراین یکی دیگر از دغدغه‌های پژوهشگر در این تحقیق، شناسایی و تحلیل بسترها و عوامل مؤثر در تعالی سازمانی کشور است.

### ۴- متدولوژی تحقیق

انتخاب روش مناسب تحقیق در هر مطالعه‌ای تابع نوع سؤال تحقیق است [۹]. با توجه به این‌که تحقیق حاضر در پی کشف و تبیین تئوریک معنی و مدل تعالی سازمانی است و از آن‌جا که این پدیده در تعامل با محیط و افراد ایجاد می‌شود، لذا به نظر می‌رسد که طبیعتی سازگار با رهیافت‌های کیفی دارد و پس از مطالعات نظری، پدیده موردنظر بر اساس نظر، گفته‌ها و تفاسیر شرکت‌کنندگان ایجاد می‌شود [۱۰]. هم‌چنین با توجه به این‌که پژوهشگر قصد دارد مدل تعالی سازمانی را در بخش دولتی طراحی کند، روش تحلیل محتوا<sup>۱۲</sup> در بین انواع تحقیقات کیفی برای بررسی این مدل مناسب است، زیرا روش تحلیل محتوا رویکرد مناسبی جهت بررسی و تحلیل متون تخصصی و مرتبط با مدل‌های تعالی در سطح دنیا می‌باشد [۱۱]. داده‌های تحقیق به روش میدانی و با استفاده از ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده است. جامعه آماری تحقیق از میان مدیران بخش دولتی به روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی با توجه به ویژگی‌های زیر انتخاب گردید:

- داشتن سابقه کاری حداقل ۵ سال در بخش دولتی
- دارای تحصیلات کارشناسی به بالا
- داشتن سابقه فعالیت در تهیه و تدوین گزارش برنامه‌های تحول اداری

در این تحقیق با توجه به پارامترهای فوق پرسشنامه بین ۲۳۰ نفر توزیع و ۱۷۸ پرسشنامه جمع‌آوری شد. روایی پرسشنامه‌های تحقیق از نوع روایی محتوایی<sup>۱۳</sup> است که در این‌باره محتوای پرسشنامه‌ها که براساس مبانی نظری تنظیم شده بود، مورد تأیید تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی آشنا با مدل‌های تعالی قرار گرفت. هم‌چنین، در این تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ<sup>۱۴</sup> برای بررسی اعتبار داده‌ها استفاده شده است. همان‌طور که هینتون اظهار می‌نماید [۱۲]، اگر آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷ باشد، نتیجه معتبر خواهد بود [۱۳]. بر اساس محاسبات صورت

گرفته، مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه برابر با ۰/۸۲ بود.

### ۵- یافته‌های داده‌ها

در مرحله اول به منظور استخراج ابعاد مدل‌های تعالی سازمانی در سطح دنیا با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا، مدل‌های مختلف تعالی شناسایی و مبانی طراحی آن‌ها به شرح زیر استخراج گردید:

- ۲۸ مدل بر اساس مدل تعالی کسب و کار اروپا
- ۱۷ مدل بر اساس مدل مالکوم بالدريج
- ۲ مدل بر اساس مدل دمینگ
- ۴ مدل بر اساس ترکیبی از مدل‌های اروپا و بالدريج
- ۴ مدل بر اساس ترکیبی از مدل‌های دمینگ و بالدريج
- ۲ مدل بر اساس ترکیبی از مدل‌های اروپا، دمینگ و بالدريج
- ۱۷ مدل به صورت بومی و منحصر به فرد
- ۱ مدل بر اساس مدل تعالی استرالیا
- ۱۰ مدل ناشناخته

پس از شناسایی و دسته‌بندی مدل‌ها، در مرحله بعد معیارهای اصلی این مدل‌ها شناسایی و استخراج شد و مشخص گردید معیارهای زیر به عنوان معیارهای اصلی مدل‌های تعالی دنیا می‌باشند:

رهبری، تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمانی، تجزیه و تحلیل و به‌کارگیری دانش و اطلاعات، به‌کارگیری و توسعه منابع انسانی، مدیریت فرآیندی، تمرکز بر شرکا و تأمین‌کنندگان، تمرکز بر مشتری و بازار، نتایج کارکنان، مسئولیت‌های اجتماعی و نتایج کسب و کار.

در مرحله بعد با توجه به رویکرد تعالی سازمانی به بررسی و شناسایی محورهای اصلی مستندات داخلی کشور (سیاست‌های کلی نظام اداری، برنامه‌های تحول اداری، قانون خدمات کشوری و سند چشم‌انداز بیست ساله) پرداخته و معیارها و ارزش‌های مشترک این اسناد به صورت جدول زیر استخراج گردید:

جدول شماره (۳): معیارها و ارزش‌های حاکم در مستندات داخلی

ارزش‌های محوری (رویکردهای حاکم)	معیارهای اصلی (ابعاد مورد تأکید)
چابکی سازمانی	مدیریت منابع انسانی
ارباب رجوع محوری	مدیریت دانش
عدالت محوری	بهبود و ارتقا جایگاه مردم و ارباب رجوع (توسعه شهروندی)
قانون مداری	پایبندی به اصول اخلاقی و ارزشی
دانش محوری	الکترونیکی شدن خدمات

در مرحله بعد پس از استخراج معیارهای اصلی مدل، از مدل‌های تعالی و عوامل زمینه‌ای، با ابزار پرسشنامه از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا اهمیت هر یک از معیارهای استخراجی را براساس طیف لیکرت مشخص نمایند. تجزیه و تحلیل معیارهای مدل با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد و نتایج تحلیل عاملی بر روی ۱۲ متغیر مدل تعالی سازمانی (معیارهای اصلی)، دو

12 - Content Analysis  
13- Content validity  
14- Cronbach's  $\alpha$

جدول شماره (۴): ماتریس تحلیلی معیارهای اصلی مدل تعالی

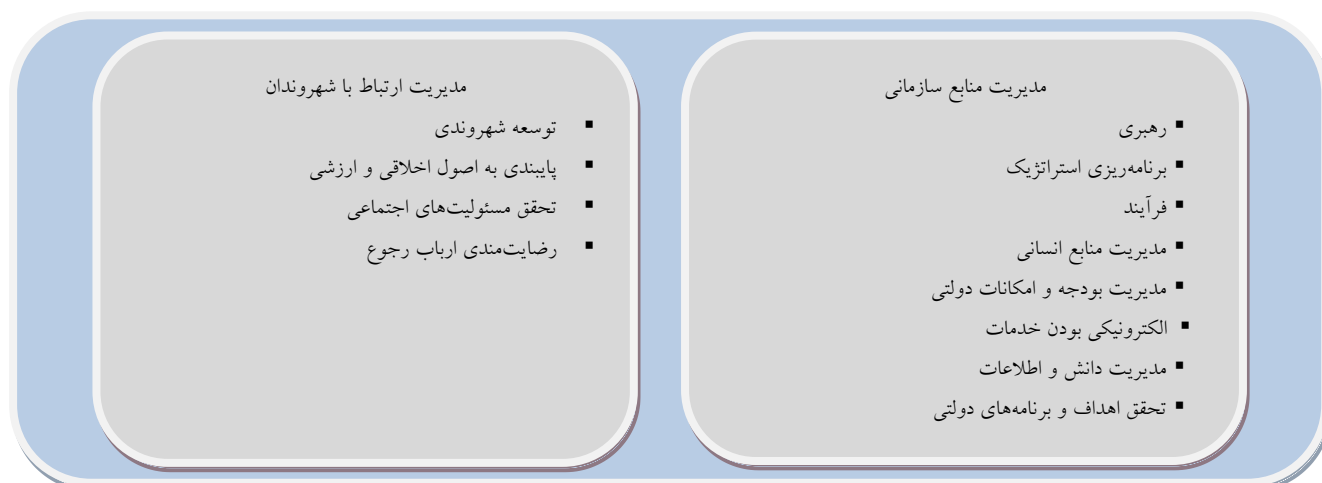
MatrixRotated Component		
Component		
2	1	
-239	732	رهبری
374	731	برنامه‌ریزی استراتژیک
433	618	فرآیند
536	623	مدیریت منابع انسانی
238	751	مدیریت بودجه و امکانات دولتی
447	613	مدیریت دانش و اطلاعات
650	140	توسعه شهروندی
839	086	پای‌بندی به اصول اخلاقی و ارزشی
246	791	الکترونیکی بودن خدمات
630	390	تحقق مسئولیت‌های اجتماعی
534	531	رضایت‌مندی ارباب رجوع
398	680	تحقق اهداف و برنامه دولتی

عامل زیر را به عنوان عامل‌های اصلی مشخص کرد. این دو عامل، با توجه به بررسی ادبیات موضوع به صورت زیر نام‌گذاری می‌شود:

– عامل مدیریت منابع سازمانی

– عامل مدیریت ارتباط با شهروندان

تحلیل عاملی نشان می‌دهد که متغیرهای رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیند، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بودجه و امکانات دولتی، مدیریت دانش و اطلاعات، الکترونیکی بودن خدمات و تحقق اهداف و برنامه‌های دولتی تحت عامل اول که با نام عامل مدیریت منابع سازمانی نام‌گذاری شده، قرار گرفته و متغیرهای توسعه شهروندی، پای‌بندی به اصول اخلاقی و ارزشی، تحقق مسئولیت‌های اجتماعی و رضایت‌مندی ارباب رجوع تحت عامل دوم که با نام عامل مدیریت ارتباط با شهروندان نام‌گذاری شده، قرار می‌گیرند. جدول مربوط به تحلیل معیارهای اصلی مدل به این صورت می‌باشد:



شکل شماره (۱): مدل تعالی سازمانی بخش دولتی

اثر بخشی و تأثیرات شگرف این مدل‌هاست. اما سئوالات بحث برانگیز طرح این است: جایگاه بخش دولتی کشور ما در مسیر کاربرد این مدل‌ها در کجاست؟ چه اقداماتی در مسیر تعالی سازمانی انجام شده است؟ نگاه بخش دولتی به تعالی چگونه است؟

در این تحقیق سعی شده تا با نگاهی عمیق به سئوالات مطرح شده پاسخ داده شود. در این تحقیق سعی شد تا با بررسی مستندات مختلف مربوط به بخش دولتی، اقدامات و رویکردهای تعالی سازمانی بررسی و تحلیل شود که در این میان سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، سیاست‌های کلی نظام اداری، برنامه تحول اداری و قانون خدمات کشوری مطالعه و بررسی شد. همچنین سعی شد تا با بررسی مدل‌های مختلف تعالی سازمانی در سطح دنیا، مدل تعالی سازمانی بخش دولتی ایران با رویکرد جامع و جهانی طراحی شود.

## ۶- مدل نهایی تحقیق

نتایج به دست آمده از بررسی ادبیات و انجام نظرخواهی از خبرگان نشان داد که سه محور اصلی در مدل تعالی ایران وجود دارد که به صورت فوق است:

## ۷- نتیجه‌گیری

امروزه نقش و تأثیر مدل‌های تعالی در ارتقاء کیفیت و بهبود عملکرد سازمان‌ها دیگر نیازی به اثبات ندارد، زیرا نتایجی را که جایزه دمینگ در پیشرفت ژاپن، جایزه مالکوم بالدريج در بهبود شرکت‌های آمریکایی و جایزه کیفیت اروپا در رقابت‌پذیری شرکت‌ها و سازمان‌های اروپایی بر جای گذاشته است، همچنین فراگیری و گسترش استفاده از این مدل‌ها در سایر کشورها، خود، واضح‌ترین نشان و بی‌تردیدترین دلیل برای

براساس تحقیق انجام شده سه عنصر اصلی مدل تعالی سازمانی یعنی ابعاد مدل، ارزش‌های محوری و زیر معیارهای مدل شناسایی شدند. ابعاد اصلی مدل در دو حوزه: مدیریت منابع سازمانی و مدیریت ارتباط با شهروندان تعریف شدند.

خروجی تحقیق حاضر، تدوین مدلی شامل ابعاد مدل تعالی سازمانی در بخش دولتی کشور بوده است. با وجود این که مدل حاضر بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران و مطلعان حوزه بخش دولتی توسعه یافت، اما به نظر می‌رسد که در حوزه اجرا نیز باید به نحوی به بوته آزمون گذارده شود. بر این مینا پیشنهاداتی که در ادامه آمده به منظور آزمون و کاربرد مدل ارایه می‌گردد:

- آزمون مدل طراحی شده در حوزه اجرا
- امکان‌سنجی و بررسی الزامات اجرایی مدل طراحی شده پژوهش حاضر
- بررسی نتایج به دست آمده از اجرای مدل در بهبود و تعالی سازمانی بخش دولتی
- شناسایی و تعریف سازمان‌های متولی پیاده‌سازی مدل در بخش دولتی

#### ۸- منابع و مآخذ

- [1] Verbeeten, H.M. (2008). **Performance management practices in public sector organizations**.
- [2] Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(3), 427-454
- [3] Kim, D. & Kumar, V. and Murphy, S. (2010). “ **European foundation for quality management business excellence model**”. In : international journal of quality & reliability management. 27(6), 684-701.
- [4] Dahgaard-Park, S. Dahlgard, J. (2007). **excellence – 25 years evolution. journal of management history**, 13(4)
- [5] Sharma, K. Talwar, B. (2007). **Evolution of universal business Excellence model in corporate vedic philosophy**. Measuring business excellence, 11(3), 4-20
- [6] Searle, M. (2005), **presentation by SAI Global, 13th Quality Summit of CII, India**, 10-11
- [7] Feilian, T. (2001). **Determinants of TQM implementation and impact** : A study of selected Malaysian public organization. Doctor of public administration, university of Georgia
- [8] Steas, P. Thijs, N. (2011). **Growing towards excellence in European public sector**. Belgian presidency of the council of the European union ends.
- [9] Hermal, P. & Pujol, J. (2003). **An evolution of excellence : some main trends**. The TQM magazine. 15(4).
- [10] Silverman, D. Marvasti, A. (2008). **Doing qualitative research**, a comparative guide thousand ask ; sage publication inc
- [11] Polit DF, CT. (2006). **Essential of nursing research ; methods, appraisal, and utilization**. 6 th ed. Philadelphia, London, Lippincott Williams & Wilkins
- [12] Prinnegar, SE. Hamilton, ML. (2009). **Self study of practice as a genre of qualitative research** ; theory methodology, and practice. Dordrecht, London, Springer
- [13] Hinton, F. (2004). “ **SPSS explained**” Taylor and Francis Group.
- [14] Bryman, A., Cramer, D., (2001). “ **quantitative data analysis with SPSS release 10 for windows**”. Rutledge.