

20.1001.1.23830891.1401.16.2.5.9



10.30497/SMT.2022.243340.3408

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 16, No. 2 (Serial 32) Summer 2022*

An Analysis of the Interactive Relationships of Factors Affecting the Development of Service Management Performance of Governmental Organizations

Hamed Karimi *
Alireza Shirvani **
Mashaallah Valikhani ***

Received: 06/07/2022
Accepted: 16/11/2022

Abstract

The present study was designed and conducted with the aim of analyzing the interactive relationships of factors affecting the development of service-oriented public management performance of government organizations. The present research, of an applied type, is a mixed one that was done using both qualitative and quantitative methods. Fuzzy Delphi and Dimtel methods were employed in the qualitative and quantitative sections respectively. The data collection was carried out through library and field explorations. The statistical population included experts well-versed in the subject with scientific, research and executive records. The sampling method was purposive that resulted in 14 people for both quantitative and qualitative parts due to the research nature which followed the Dimtel approach. The collection tool in the qualitative section was a semi-structured interview. For the quantitative analysis, Dimtel method was used, because this method examines the relationships between factors and determines the effect on one factor affecting others. According to the results, internal excellence and managerial transformation act as causal factors and organizational dynamics, technical knowledge and motivational system are effects that put their impact on the service-oriented governmental management in the Islamic Republic of Iran.

Keywords

Governmental Management; Service-Oriented; Service Delivery; Analysis; Performance Development.

* Ph.D. student in human resource management, Islamic Azad University of Dehagan, Dehagan, Iran.

hamedkarimi44@un.ac.ir

0000-0002-3983-7065

** Assistant Professor, Islamic Azad University of Dehagan, Dehagan, Iran. (Corresponding Author).

Shirvani@gmail.com

0000-0002-0373-358X

*** Assistant Professor, Islamic Azad University of Dehagan, Dehagan, Iran.

valikhani_m@uc.ac.ir

0000-0003-4317-613X



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال شانزدهم، شماره دوم (پیاپی ۳۲)، تابستان ۱۴۰۱، صص. ۱۳۱-۱۴۶

تحلیلی بر روابط تعاملی عوامل مؤثر بر توسعه عملکرد مدیریت دولتی خدمت‌محور سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۵

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۷ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

10.30497/SMT.2022.243340.3408

حامد کریمی *

علیرضا شیروانی **

ماشاله ولیخانی ***

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تحلیلی بر روابط تعاملی عوامل مؤثر بر توسعه عملکرد مدیریت دولتی خدمت‌محور سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران طراحی و اجرا گردید. این تحقیق از جمله تحقیقات آمیخته می‌باشد که به صورت روش‌های کیفی و کمی انجام گردید و با توجه به کاربرد آن در محیط‌های سازمانی، از جمله تحقیقات کاربردی می‌باشد. در بخش کیفی از روش دلفی و در بخش کمی از روش دیمتال استفاده گردید. روش گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر به صورت کتابخانه‌ای و میدانی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل اساتید دانشگاهی رشته مدیریت دولتی بودند که در زمینه موضوع پژوهش، پژوهش‌هایی انجام داده باشند (حداقل دو مورد کتاب، مقاله پژوهشی، مقاله همایشی (سخنرانی)، طرح پژوهشی و ...) و همچنین مدیران سازمان‌های دولتی منتخب که دارای تحصیلات دکتری بودند. به‌منظور شناسایی این نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید. در نهایت تعداد ۱۴ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق مشخص گردیدند. به‌عبارتی با توجه به ماهیت روش کمی پژوهش (رویکرد دیمتال) که نیاز به خبرگان و افراد آگاه به موضوع پژوهش دارند؛ لذا جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی یکسان بود. ابزار گردآوری تحقیق حاضر در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. در قسمت تجزیه و تحلیل کمی تحقیق، از روش دیمتال استفاده شد. با توجه به نتایج مشخص گردید که تعالی درونی و تحول مدیریتی به‌عنوان عوامل علی و پویایی سازمانی، دانش فنی و سیستم انگیزشی به‌عنوان عوامل معلولی مؤثر بر توسعه عملکرد مدیریت دولتی خدمت‌محور سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

واژگان کلیدی

مدیریت دولتی؛ مدیریت دولتی خدمت‌محور؛ خدمات‌رسانی؛ توسعه عملکرد.

20.1001.1.23830891.1401.16.2.5.9

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

hamedkarimi44@un.ac.ir

0000-0002-3983-7065

** دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی دهقان، دهقان، ایران. (نویسنده مسئول)

Ali_shirvani@dehaghan.ac.ir

0000-0002-0373-358X

*** استادیار دانشگاه آزاد اسلامی دهقان، دهقان، ایران.

valikhani_m@uc.ac.ir

0000-0003-4317-613X

مقدمه

بهره‌گیری از خدمات دولتی به‌عنوان یکی از مسائل مهم در پیشبرد اهداف اجتماعی جوامع مشخص شده است (Alqudah, 2021, p. 4). امروزه شهروندان در پی ایجاد حقوقی در مسیر بهره‌گیری از خدمات دولتی می‌باشند. از طرفی تلاش‌های گسترده‌ای از سوی دولت‌ها در مسیر ایجاد روندهایی جهت سهولت دسترسی به خدمات دولتی ایجاد شده است (Liu et al., 2020, p. 19). امروزه توجه به مراجعه‌کنندگان به سازمان‌ها به‌عنوان یکی از مسائل مهم مشخص گردیده است (Statuss & Seidel, 2019, p. 5). در اواسط قرن بیستم میلادی روش‌های تولید و خدمات بر اثر افزایش محصولات و خدمات برای مشتریان حیطة رقابت را تغییر داد. به‌طوری‌که توجه به ارباب‌رجوع و مشتری به‌عنوان یک اصل مهم مدنظر قرار گرفته است (Windarti et al., 2020, p. 36). ارائه خدمات عمومی باکیفیت یکی از وظایف اساسی یک دولت است. بااین‌حال، در زمان پرتلاطم، دولت‌ها در سرتاسر جهان چالش‌های بی‌سابقه‌ای را برای برآورده کردن خواسته‌ها و انتظارات شهروندان تجربه می‌کنند (Tian & Chritensen, 2021, p. 270). خدمات‌رسانی به شهروندان به‌عنوان یکی از دغدغه‌های همیشگی دولت‌ها مشخص بوده است که نقش مهم و ارزشمندی در جهت رشد و تعالی دولت‌ها در عرصه مردم‌داری دارد. بهره‌گیری از ظرفیت‌های خدمات‌رسانی می‌تواند منجر به ایجاد پاسخ‌گویی مناسب در حوزه خدمات دولتی گردد. ایجاد سازمان‌های خدمت‌محور به‌عنوان یکی از ضروریات مهم در عرصه‌های دولتی می‌باشد که می‌تواند نقش مهمی در ایجاد اعتماد عمومی و افزایش اتحاد ملی داشته باشد (Ji & Zhou, 2021, p. 105). امروزه دولت‌ها با بهره‌گیری از خدمات‌رسانی سازمان‌های دولتی سعی در بهبود و ارتقاء جایگاه خود در عرصه‌های ملی و بین‌المللی دارند (Koirala, 2021, p. 5). دولت خدمت‌محور؛ وحدت مسئولیت و حاکمیت قانون است. در چارچوب نظم دموکراسی سوسیالیستی، دولت باید اداره و ارائه خدمات عمومی را بر اساس تمایل مردم، با هدف خدمت به مردم و از طریق مراحل قانونی انجام دهد (Qusef et al., 2021, p. 123).

عصر حاضر، عصر تغییر و تحولات شدید و شتابنده نام گرفته است. سازمان‌های مختلف برای دوام و بقا ناگزیرند خود را با تغییر و تحولات پرشتاب و بی‌سابقه هماهنگ

کرده و به موازات تغییرات سخت‌افزاری، نیروی انسانی و نرم‌افزاری خود را نیز به‌روز کرده تا بتوانند پاسخ‌گوی خواسته‌های جامعه و به‌ویژه مخاطبان و مشتریان خود باشند؛ بسیاری بر این عقیده‌اند که فشارهای بیرونی برآمده از کوچک شدن بازارهای دسترس‌پذیر و تلاش‌های درونی سازمان‌ها برای توسعه روزافزون خدمات درخور ارائه به مشتریان و جامعه باعث شده است تا سازمان‌ها به دنبال فعالیت‌های جدید و روش‌های نوین در ارائه خدمات مناسب‌تر، راحت‌تر و با سودمندی بیشتر برای مشتریان باشند (Loke, 2020, p. 192). توجه به ارباب‌رجوع به‌عنوان یک اصل مهم و کلیدی توانسته است تا نقش مهمی در پیشبرد اهداف اجتماعی ملل داشته باشد و شرایطی جهت توسعه تکریم ارباب‌رجوع را فراهم نماید (Herman et al., 2021, p. 3).

مفهوم «مدیریت خدمت‌محور»، مفهومی قدیمی است که می‌گوید نقش اصلی یک مدیر خدمت کردن به دیگران، به‌خصوص کارمندان است. لائوتسه در قرن پنجم پیش از میلاد در مورد مدیریت خدمت‌محور این‌گونه گفته است: متعالی‌ترین فرمانروایان افرادی هستند که مردم حضور آنها را خیلی حس نمی‌کنند. فرد عاقل و دانا خود را بی‌اهمیت جلوه می‌دهد و کمتر سخن می‌گوید (Bratton & Gold, 2003, p. 11). وقتی کاری به‌خوبی انجام می‌شود، همه مردم می‌گویند، ما همگی به آن دست‌یافته‌ایم. درست یا اشتباه، این طبیعی است که مدیریت خدمت‌محور را مثل یک سازمان به شکل هرم برعکس بدانیم که در آن مدیریت ارشد به سمت بالای هرم، بر سطوح پایین‌تر مدیریتی نظارت می‌کند. دوره مدرن مدیریت خدمت‌محور با انتشار مقاله‌ای تحت عنوان «خدمت‌محوری به‌عنوان مدیر»، نوشته رابرت گرینلیف در سال ۱۹۷۰ آغاز شد. او در این مقاله عنوان کرده بود: «مدیر خدمت‌محور، اول از همه خدمت‌محور است. این روش مدیریتی با این حس طبیعی شروع می‌شود که شخص پیش از هر چیزی می‌خواهد به دیگران خدمت کند، بعد از آن این گزینه در برابر او قرار می‌گیرد که راهکارهای مدیریتی به دیگران ارائه کند. مسأله‌ای که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا کارمندانی که به آنها خدمت می‌شود، خودشان هم باید خدمت‌محور دیگری باشند یا نه؟ در حال حاضر به نظر می‌رسد گروهی از روانشناسان سازمانی، به سرکردگی آدام گرنٹ تلاش می‌کنند تأثیر مدیریت خدمت‌محور را بر خود مدیران بسنجند، نه کسانی که به آنها خدمت

می‌شود (Arora & Kaur, 2015, p. 21). مدیر خدمت‌محور در درجه اول خدمت‌محور است. با احساس طبیعی‌ای شروع می‌شود که فرد می‌خواهد خدمت کند. سپس انتخاب آگاهانه فرد را به آرزوی مدیریت کردن هدایت می‌کند (Baldrige, 2001, p. 24). با آن تعریف در ۱۹۷۰، مدیر اجرایی AT & T؛ رابرت کی گرینلیف اصطلاح مدیریت خدمت‌محور را ابداع کرد و انقلابی آرام را به‌صورتی که ما مدیریت را می‌بینیم و به‌کار می‌بریم راه‌اندازی کرد. سه دهه بعد مفهوم مدیریت خدمت‌محور به‌طور روزافزونی به‌عنوان شکل مدیریت ایده‌آل دیده می‌شود که تعداد بی‌شماری از افراد و سازمان‌ها در آرزوی آن هستند. در واقع امروز ما شاهد یک انفجار بی‌نظیر از علاقه به مدیریت خدمت-محور و عملکرد مدیریت خدمت‌محور هستیم (Bernardin, 2003, p. 24). کلمه خدمت‌محور و مدیر معمولاً مخالف هم در نظر گرفته می‌شوند. رابرت کی گرینلیف تعمداً آن را به‌صورت معنادار باهم آورده است و اصطلاح متناقض مدیریت خدمت‌محور را این‌گونه ابداع می‌کند. در سال‌های پس از این، بسیاری از متفکران خلاق کنونی از مدیریت خدمت‌محور به‌عنوان الگوی مدیریت نوظهور قرن ۲۱ ام صحبت می‌کنند. این موارد اهمیت پرداختن به این موضوع را بیش‌ازپیش آشکار می‌سازد تا انجام مطالعات بیشتر در حوزه مدیریت خدمت‌محور موردتوجه پژوهشگران حوزه مدیریت قرار گیرد (Byars & Rue, 2008, p. 31).

در تحقیقات مختلفی به این مسأله اشاره شده است. ژیا^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، بنسون^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، هوانگ و لین^۳ (۲۰۱۸)، لو^۴ (۲۰۱۹) و وستوئیس^۵ و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقات خود به مسأله مدیریتی خدمت‌محور اشاره داشتند. سوهاردی^۶ (۲۰۱۵) مشخص نمود که عملکرد شرکت‌ها نشان می‌دهد که شرکت از منابع به‌طور مؤثر استفاده می‌کند، تمرکز بر سازمان بهبود مستمر و کارآیی دارد. جی و ژو^۷ (۲۰۲۱) مشخص نمودند که در مسیر بهبود مدیریت خدمت‌محور نیاز است تا الگوهایی در جهت توسعه مدیریت خدمت‌محور شکل گیرد. کوسف و همکاران^۸ (۲۰۲۱) نیز مشخص نمودند که با توجه به تغییرات موجود در عرصه‌های محیطی؛ نیاز است تا به مسائل مربوط به مدیریت خدمات محور توجه گردد.

یکی از دغدغه‌های اصلی دولت‌ها، خدمت‌رسانی سریع‌تر و با کیفیت‌تر به مخاطبان و عموم مردم است. از این رو در ایران نیز این مورد یک مسأله مهم است. به دلیل اهمیت این موضوع، هر ساله، تدابیر و اقداماتی در جهت خدمت‌رسانی مناسب‌تر به مردم از سوی سازمان‌های دولتی انجام می‌شود اما همچنان سطح کیفی خدمات با وجود اقداماتی نظیر ارائه طرح تکریم ارباب رجوع، و ارائه طرح یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات ملی در مجلس وقت، مناسب نیست و روند انجام فعالیت‌های اداری در سازمان‌های دولتی، طولانی بوده و به نتایج مطلوب از دید عموم مردم دست نمی‌یابد. از این رو، با توجه به اهمیت دولت‌محور؛ اما روند عملیاتی نمودن آن در کشور ایران روند مناسب و مطلوبی نمی‌باشد. عدم رضایت‌مندی مخاطبان از خدمات‌رسانی سریع به‌عنوان یک دغدغه همواره در مبحث خدمات‌رسانی عمومی در عرصه‌های ملی مشخص بوده است. نبود تحقیقات جامع در خصوص روند توسعه عملکرد مدیریت دولتی خدمت‌محور سبب گردیده است تا امروزه شواهد کافی در خصوص بهبود و گسترش این سبک مدیریت وجود نداشته باشد و عملاً راهکارهای علمی در این خصوص شکل نگیرد. عدم مطالعات جامع در این حوزه سبب گردیده است تا شواهد علمی و عملی در خصوص بهبود مدیریت دولتی خدمت‌محور وجود نداشته باشد. این مسأله سبب گردیده است تا تحقیق حاضر با هدف تحلیلی بر روابط تعاملی عوامل مؤثر بر توسعه عملکرد مدیریت دولتی خدمت‌محور سازمان‌های دولتی طراحی و اجرا گردد. لذا سؤال اصلی تحقیق حاضر این است: روابط تعاملی عوامل مؤثر بر توسعه عملکرد مدیریت دولتی خدمت‌محور سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران چه می‌باشد؟

۱. روش‌شناسی

تحقیق حاضر از جمله تحقیقات آمیخته می‌باشد که به صورت روش‌های کیفی و کمی انجام گردید و با توجه به کاربرد آن در محیط‌های سازمانی از جمله تحقیقات کاربردی می‌باشد. در بخش کیفی از روش دلفی و استخراج کدهای باز و در بخش کمی از روش دیمتل استفاده گردید. روش گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر به صورت کتابخانه‌ای و میدانی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان آگاه به موضوع پژوهش بودند. منظور از خبرگان، اساتید دانشگاهی رشته مدیریت دولتی بودند که در زمینه موضوع

پژوهش، پژوهش‌هایی انجام داده باشند (حداقل دو مورد کتاب، مقاله پژوهشی، مقاله همایشی (سخنرانی)، طرح پژوهشی و ...) و همچنین مدیران سازمان‌های دولتی منتخب که دارای تحصیلات دکتری بودند. به منظور شناسایی این نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده گردید. در نهایت تعداد ۱۴ نفر به عنوان نمونه تحقیق مشخص گردیدند. به عبارتی با توجه به ماهیت روش کمی پژوهش (رویکرد دیمتل) که نیاز به خبرگان و افراد آگاه به موضوع پژوهش دارند؛ لذا جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی یکسان بود.

ابزار گردآوری تحقیق حاضر در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. سؤالات مصاحبه با مطالعه مبانی نظری و اهداف پژوهش، طراحی گردید و با انتخاب نمونه‌ها، هماهنگی‌های لازم برای انجام مصاحبه‌ها صورت پذیرفت و مصاحبه‌ها به صورت حضوری، تماس صوتی و تصویری، تلفنی و فکس انجام گردید. مدت زمان مصاحبه از ۱۵ تا ۳۹ دقیقه بود. انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و با مصاحبه‌شوندگان در خصوص حضور در مرحله بعدی پژوهش و تکمیل پرسشنامه بخش کمی، توافقاتی انجام شد که همگی به پرسشنامه پژوهش پاسخ دادند.

در بخش کیفی تحقیق جهت بررسی روایی از قابلیت باورپذیری (اعتبار)، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری و برای سنجش پایایی از مطالعه حسابرسی فرایند و توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده گردید (جدول شماره ۱).

جدول (۱): روایی و پایایی بخش کیفی

روش		نتیجه	
تأیید	تأیید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص	قابلیت باورپذیری (اعتبار)	۹۰٪
	استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه		
	نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند	انتقال‌پذیری	
تأیید	ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها	تأییدپذیری	۹۰٪
تأیید	در اختیار قرار دادن اطلاعات به اساتید راهنما و مشاور	مطالعه حسابرسی فرآیند	

نتیجه	روش		
تعداد کل کدها: ۶۸			
تعداد کل توافقات: ۳۱			
تعداد کل عدم توافقات: ۶	تحلیل سه مصاحبه توسط محقق و همکار و مشخص نمودن کدهای مشابه و غیرمشابه	توافق درون موضوعی دو کدگذار	
پایایی بین دو کدگذار: ۹۱/۲٪			
بیشتر از ۶۰٪ و تأیید پایایی			

منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به مصاحبه‌های انجام شده، عواملی شناسایی گردید که این عوامل به‌عنوان ابزار گردآوری تحقیق در بخش کمی استفاده گردید. این پرسشنامه به دو بخش کلی ویژگی‌های جمعیت شناختی و سؤال‌های آن طراحی شد. پرسشنامه مبتنی بر تکنیک دیمتال فازی به صورت دو به دویی است. یعنی پرسشنامه‌ای متناظر از جدول ۳۱*۳۱ طراحی می‌شود که هر خانه از تأثیر یک عامل بر عامل‌های دیگر مورد سنجش قرار می‌گیرد. بنابراین تعداد خانه‌های پرسشنامه که نیاز است تکمیل شود، ۵۱۳ خانه می‌باشد. طیف پاسخ‌دهی از بدون تأثیر (۰ امتیاز) تا خیلی تأثیرگذار (۴ امتیاز) متغیر است. روایی این پرسشنامه با توجه به بررسی نظرات خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. میزان پایایی کلی این پرسشنامه نیز پس از محاسبه آلفای کرونباخ، میزان ۰/۸۳ مشخص گردید. همچنین در قسمت تجزیه و تحلیل کمی تحقیق، از روش دیمتال استفاده شد. به علت اینکه روش دیمتال روابط میان عوامل را مورد بررسی قرار می‌دهد و مشخص می‌نماید که تأثیر بر یک عامل سبب تأثیرگذاری بر سایر عوامل می‌گردد از روش فوق جهت مطالعه و تحلیل روابط میان عوامل شناسایی شده استفاده گردید. میانگین ساده حسابی برای هر یک از گزینه‌ها محاسبه گردید. کلیه فرایندها تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق در نرم‌افزار EXCEL انجام شد.

۲. یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به مشارکت‌کنندگان تحقیق حاضر در جدول شماره (۲) به نمایش گذاشته شده است.

جدول (۲): ویژگی مشارکت‌کنندگان

ویژگی‌های جمعیت شناختی	گروه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰	۷۱/۴
	زن	۴	۲۸/۶
سطح تحصیلات	دکتری	۹	۶۴/۳
	کارشناسی ارشد	۳	۲۱/۴
	کارشناسی	۲	۱۴/۳
رده سنی	زیر ۴۰ سال	۴	۲۸/۶
	۴۰-۵۰ سال	۴	۲۸/۶
	بالای ۵۰ سال	۶	۴۲/۸

منبع: یافته‌های تحقیق

نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که مشارکت‌کنندگان شامل ۷۱/۴٪ مرد و ۲۸/۶٪ زن بودند. همچنین از این میان نمونه‌های پژوهش افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری با ۶۴/۳٪ بیشترین تعداد را دارا می‌باشند. نتایج توصیفی نشان داد که افراد بارده سنی بالای ۵۰ سال با ۴۲/۸ درصد بیشترین فراوانی را دارا بودند.

جدول شماره (۳)، نتایج مربوط به کدگذاری باز به همراه مقدار آنتروپی و ضریب اهمیت را نشان می‌دهد.

جدول (۳): کدهای باز استخراجی بخش کیفی

ردیف	کدهای استخراجی	فراوانی	مقدار آنتروپی	ضریب اهمیت
۱	وجود سیستم‌های پاسخ‌گو پویا	۹	۰/۵۲۴۷۱۴	۰/۰۶۲۱۴۸
۲	وجود قابلیت‌های پویا در سازمان‌ها	۱۰	۰/۶۹۵۸۱۴	۰/۰۸۱۴۷۹
۳	میزان اشراف بر فرایندهای حساس سازمانی	۱۳	۰/۹۱۴۴۰۸	۰/۱۰۳۵۸۷
۴	میزان انعطاف‌پذیری سازمانی	۹	۰/۵۲۴۷۱۴	۰/۰۶۲۱۴۸
۵	پاسخ مطلوب به پرسشگری مراجعه‌کنندگان	۸	۰/۴۷۵۸۴۹	۰/۰۵۷۴۱۸
۶	بهبود پویایی سازمانی	۱۱	۰/۷۹۴۴۱۹	۰/۰۹۴۵۹۶

ردیف	کدهای استخراجی	فراوانی	مقدار آنتروپی	ضریب اهمیت
۷	سطح اشراف بر مشکلات موجود درون سازمانی	۱۲	۰/۸۶۹۸۷۴	۰/۰۹۸۹۵۲
۸	میزان هویت‌دهی به ارکان سازمان‌ها	۱۳	۰/۹۱۴۴۰۸	۰/۱۰۳۵۸۷
۹	میزان جلوگیری از پیش‌داوری	۹	۰/۵۲۴۷۱۴	۰/۰۶۲۱۴۸
۱۰	میزان بهبود همگرایی سازمانی	۱۲	۰/۸۶۹۸۷۴	۰/۰۹۸۹۵۲
۱۱	شکل‌گیری روحیه پرسشگری سازمانی مطلوب	۱۰	۰/۶۹۵۸۱۴	۰/۰۸۱۴۷۹
۱۲	تعیین اولویت فاکتورهای اخلاقی در سازمان	۸	۰/۴۷۵۸۴۹	۰/۰۵۷۴۱۸
۱۳	وجود روحیه کار تیمی در سازمان	۱۱	۰/۷۹۴۴۱۹	۰/۰۹۴۵۹۶
۱۴	تمایل به ارتقاء دانش فنی در خصوص فرایندهای ناکارآمد	۱۳	۰/۹۱۴۴۰۸	۰/۱۰۳۵۸۷
۱۵	میزان به‌کارگیری ابزارهای خودنظارتی در سازمان	۱۱	۰/۷۹۴۴۱۹	۰/۰۹۴۵۹۶
۱۶	میزان به‌روزرسانی مسیر شغلی در سازمان	۹	۰/۵۲۴۷۱۴	۰/۰۶۲۱۴۸
۱۷	میزان به‌روزرسانی شرح شغل سازمانی	۱۰	۰/۶۹۵۸۱۴	۰/۰۸۱۴۷۹
۱۸	وجود منشور پاسخ‌گویی در سازمان‌ها	۱۳	۰/۹۱۴۴۰۸	۰/۱۰۳۵۸۷
۱۹	وجود انگیزه در کارکنان	۱۲	۰/۸۶۹۸۷۴	۰/۰۹۸۹۵۲
۲۰	وجود پشتیبانی انگیزشی از خدمت‌محوری	۱۲	۰/۸۶۹۸۷۴	۰/۰۹۸۹۵۲
۲۱	وجود اعتمادسازی در ارکان سازمان	۱۳	۰/۹۱۴۴۰۸	۰/۱۰۳۵۸۷
۲۲	وجود تعلق خاطر سازمانی در لایه‌های سازمان	۹	۰/۵۲۴۷۱۴	۰/۰۶۲۱۴۸
۲۳	واکنش مطلوب به تلاش‌ها در راستای دولت خدمت‌محور	۸	۰/۴۷۵۸۴۹	۰/۰۵۷۴۱۸
۲۴	وجود مدیریت دغدغه‌مند در سازمان	۱۲	۰/۸۶۹۸۷۴	۰/۰۹۸۹۵۲
۲۵	سطح هوشیاری در ارکان سازمان	۸	۰/۴۷۵۸۴۹	۰/۰۵۷۴۱۸
۲۶	وجود سیستم‌های نظاره‌گر در سازمان	۱۱	۰/۷۹۴۴۱۹	۰/۰۹۴۵۹۶
۲۷	سطح تقویت مهارت‌های ممیزی	۱۳	۰/۹۱۴۴۰۸	۰/۱۰۳۵۸۷
۲۸	وجود سیستم‌های تأثیرگذار رهبری	۱۱	۰/۷۹۴۴۱۹	۰/۰۹۴۵۹۶
۲۹	استفاده از سیاست مطلوب در جهت اهداف سازمانی	۱۳	۰/۹۱۴۴۰۸	۰/۱۰۳۵۸۷
۳۰	شکل‌گیری تفکر جامع‌نگر در سازمان	۱۲	۰/۸۶۹۸۷۴	۰/۰۹۸۹۵۲
۳۱	تمایل به تعصبات سازمانی	۱۳	۰/۹۱۴۴۰۸	۰/۱۰۳۵۸۷

منبع: یافته‌های تحقیق

پس از بررسی‌های انجام‌شده تعداد ۳۱ کد نهایی استخراج گردید. جدول شماره (۴) نتایج کدگذاری محوری را نشان می‌دهد.

جدول (۴): نتایج کدگذاری محوری

مقوله‌ها	گویه‌ها
چابکی سازمانی	وجود سیستم‌های پاسخ‌گو پویا
	وجود قابلیت‌های پویا در سازمان‌ها
	میزان اشراف بر فرایندهای حساس سازمانی
	میزان انعطاف‌پذیری سازمانی
	پاسخ مطلوب به پرسشگری مراجع‌کنندگان
	بهبود پویایی سازمانی
تعالی درونی	سطح اشراف بر مشکلات موجود درون‌سازمانی
	میزان هویت‌دهی به ارکان سازمان‌ها
	میزان جلوگیری از پیش‌داوری
	میزان بهبود همگرایی سازمانی
	شکل‌گیری روحیه پرسشگری سازمانی مطلوب
	تعیین اولویت فاکتورهای اخلاقی در سازمان
	وجود روحیه کار تیمی در سازمان
دانش فنی	تمایل به ارتقاء دانش فنی در خصوص فرایندهای ناکارآمد
	میزان به‌کارگیری ابزارهای خودنظارتی در سازمان
	میزان به‌روزرسانی مسیر شغلی در سازمان
	میزان به‌روزرسانی شرح شغل سازمانی
	وجود منشور پاسخ‌گویی در سازمان‌ها
سیستم انگیزشی	وجود انگیزه در کارکنان
	وجود پشتیبانی انگیزشی از خدمت‌محوری
	وجود اعتمادسازی در ارکان سازمان
	وجود تعلق خاطر سازمانی در لایه‌های سازمان
	واکنش مطلوب به تلاش‌ها در راستای دولت خدمت‌محور

مقوله‌ها	گروه‌ها
تحول مدیریتی	وجود مدیریت دغدغه‌مند در سازمان
	سطح هوشیاری در ارکان سازمان
	وجود سیستم‌های نظاره‌گر در سازمان
	سطح تقویت مهارت‌های ممیزی
	وجود سیستم‌های تأثیرگذار رهبری
	استفاده از سیاست مطلوب در جهت اهداف سازمانی
	شکل‌گیری تفکر جامع‌نگر در سازمان
تمایل به تعصبات سازمانی	

منبع: یافته‌های تحقیق

پس از انجام روش کیفی در نهایت تعداد ۵ عامل شامل پویایی سازمانی، تعالی درونی، دانش فنی، سیستم انگیزشی و تحول مدیریتی شناسایی و نهایی گردید. جهت شناسایی روابط بین عوامل شناسایی شده از روش دیمتل استفاده شد. در مرحله اول می‌بایستی روابط میان عوامل شناسایی شده مشخص گردد. بدین منظور از ماتریس ارتباطات کل استفاده گردید. جدول شماره (۵) ماتریس ارتباطات کل را نشان می‌دهد.

جدول (۵): ماتریس ارتباطات کل

چابکی سازمانی	تعالی درونی	دانش فنی	سیستم انگیزشی	تحول مدیریتی	
۰/۹۸۸	۱/۰۴۲	۱/۰۱۵	۱/۰۶۸	۱/۱۱۸	چابکی سازمانی
۱/۰۴۲	۱/۰۸۴	۱/۰۵۴	۱/۱۱۲	۱/۱۶۰	تعالی درونی
۱/۱۷۹	۱/۲۳۶	۱/۲۰۹	۱/۲۶۹	۱/۳۱۶	دانش فنی
۱/۱۲۳	۱/۱۵۷	۱/۱۳۴	۱/۱۸۰	۱/۲۳۸	سیستم انگیزشی
۱/۰۲۴	۱/۰۷۰	۱/۰۲۹	۱/۰۷۷	۱/۱۴۶	تحول مدیریتی

منبع: یافته‌های تحقیق

برای محاسبه ماتریس روابط داخلی باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل‌اعتنا یا همان نقشه شبکه روابط را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد در نقشه شبکه روابط نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچک‌تر از آستانه باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. در ادامه تحلیل دیمتل می‌بایستی مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T مشخص گردد. مجموع سطرها (D) و ستون‌ها (R) با توجه به فرمول‌های زیر به‌دست می‌آید:

$$D = \sum_{j=1}^n T_{ij}$$

$$R = \sum_{i=1}^n T_{ij}$$

سپس با توجه به D و R، مقادیر D+R و D-R به‌دست خواهد آمد که به ترتیب نشان‌دهنده میزان تعامل و قدرت تأثیرگذاری عوامل هستند.

خروجی نهائی روش دیمتل در جدول شماره (۶) به نمایش گذاشته شده است.

جدول (۶): نتایج روش دیمتل

عوامل	میزان اثرگذاری	میزان اثرپذیری	وضعیت کلی	اثر شبکه	نوع عامل
چابکی سازمانی	۱۲/۴۳	۱۳/۱۵۷	۲۶/۱۰۰	-۰/۲۱۴	معلولی
تعالی درونی	۱۵/۱۴۹	۱۴/۸۶۳	۳۰/۰۱۲	۰/۲۸۵	علی
دانش فنی	۱۳/۶۱۴	۱۴/۵۷۹	۲۸/۱۹۴	-۰/۹۶۵	معلولی
سیستم انگیزشی	۱۳/۵۶۷	۱۳/۷۸۷	۳۷/۳۵۵	-۰/۲۲۰	معلولی
تحول مدیریتی	۱۴/۵۱۹	۱۴/۴۲۱	۲۸/۹۴۱	۰/۰۹۷	علی

منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به نتایج جدول بالا مشخص گردید که تعالی درونی و تحول مدیریتی به‌عنوان عوامل علی و عوامل پویایی سازمانی، دانش فنی و سیستم انگیزشی به‌عنوان عوامل معلولی مشخص گردید. مطابق با این روابط مشخص گردید که نقش تعالی درونی و تحول مدیریتی در بروز و شکل‌گیری سایر عوامل در جهت توسعه عملکرد مدیریت دولتی خدمت‌محور سازمان‌های دولتی مهم و مشخص می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

اهمیت خدمات‌رسانی عمومی سبب گردیده است تا امروزه جایگاه سازمان‌های دولتی در اعتمادسازی عمومی از اهمیت بالایی برخوردار باشد. بهره‌گیری از سازمان‌های خدمت‌محور به‌عنوان یک ضرورت اگرچه مورد توجه بوده است اما روند توسعه آن در کشور ایران در شرایط مناسبی نمی‌باشد که این مسأله روند توسعه این سازمان‌ها را دچار مشکل نموده است. با این توجه تحقیق حاضر با هدف ارائه مدل توسعه عملکرد مدیریت دولتی خدمت‌محور سازمان‌های دولتی طراحی و اجرا گردید. نتایج نشان داد که تعالی درونی و تحول مدیریتی بر بروز و شکل‌گیری چابکی سازمانی، دانش فنی و سیستم انگیزشی تأثیرگذار است.

در تبیین نتایج حاضر می‌توان عنوان نمود که در سازمان‌های دولتی ایران، نیاز شدیدی به تحول مدیریتی احساس می‌شود. خروجی فعالیت‌های سازمان‌های دولتی ایران نشان از نارضایتی نسبی مراجعه‌کنندگان به سازمان را دارد که همین امر، اهمیت تحول مدیریتی را روشن می‌نماید. اموری همچون وجود مدیریت دغدغه‌مند در سازمان، سطح هوشیاری در ارکان سازمان، وجود سیستم‌های نظاره‌گر در سازمان، سطح تقویت مهارت‌های ممیزی، وجود سیستم‌های تأثیرگذار رهبری، استفاده از سیاست مطلوب در جهت اهداف سازمانی، شکل‌گیری تفکر جامع‌نگر در سازمان و تمایل به تعصبات سازمانی از جمله فعالیت‌های موردنیاز سازمان‌های دولتی ایران برای دستیابی به اهدافی همچون چابکی بیش از پیش سازمانی، افزایش و بهبود دانش فنی و بهبود سیستم انگیزشی می‌باشد.

همچنین، یکی از عوامل تأثیرگذار بر توسعه عملکرد مدیریت دولتی خدمت‌محور در سازمان‌های دولتی ایران، تعالی درونی است. از جمله فاکتورهای تعالی درونی می‌توان به سطح اشراف بر مشکلات موجود درون سازمانی، میزان هویت‌دهی به ارکان سازمان‌ها، میزان جلوگیری از پیش‌داوری، میزان بهبود همگرایی سازمانی، شکل‌گیری روحیه پرسشگری سازمانی مطلوب، تعیین اولویت فاکتورهای اخلاقی در سازمان و وجود روحیه کار تیمی در سازمان اشاره نمود. هر یک از این عوامل اگر در سازمان‌های دولتی ایران رعایت شود، همچون تحول مدیریتی می‌توان شاهد دستیابی سازمان به چابکی سازمانی، دانش فنی و سیستم انگیزشی بود.

از سوی دیگر، همانگونه که اشاره شد، در صورتی که تحول مدیریتی و تعالی درونی رخ دهد، می‌توان شاهد بهبود سیستم‌های پاسخ‌گو پویا، بهبود قابلیت‌های پویا در سازمان‌ها، افزایش میزان اشراف بر فرایندهای حساس سازمانی، افزایش میزان انعطاف‌پذیری سازمانی، پاسخ مطلوب به پرسشگری مراجعه‌کنندگان و بهبود پویایی سازمانی، که در واقع همان چابکی سازمانی است، بود. همچنین می‌توان شاهد افزایش تمایل به ارتقاء دانش فنی در خصوص فرایندهای ناکارآمد، افزایش میزان به‌کارگیری ابزارهای خودنظارتی در سازمان، افزایش میزان به‌روزرسانی مسیر شغلی در سازمان، افزایش میزان به‌روزرسانی شرح شغل سازمانی و وجود منشور پاسخ‌گویی در سازمان‌ها که نشان از افزایش و بهبود دانش فنی در سازمان است بود. نهایتاً می‌توان شاهد افزایش انگیزه در کارکنان، افزایش پشتیبانی انگیزشی از خدمت‌محوری، افزایش اعتمادسازی در ارکان سازمان، افزایش تعلق‌خاطر سازمانی در لایه‌های سازمان و واکنش مطلوب به تلاش‌ها در راستای دولت خدمت‌محور که نشان از بهبود سیستم انگیزشی در سازمان است بود.

پژوهش‌های بسیاری به هر یک از عوامل علی و معلولی شناسایی شده در پژوهش حاضر اشاره نموده‌اند که می‌توان به هر یک از پژوهش‌های عنوان شده در مقدمه، استناد نمود. از این‌رو، نتایج، تأییدکننده و تکمیل‌کننده پژوهش‌های گذشته و انجام شده می‌باشد. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا راهکارهایی در سه مرحله زمانی بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت در جهت توسعه سازمان خدمت‌محور ایجاد گردد. راهبردهای بلندمدت شامل ایجاد فرهنگ پاسخ‌گویی در تمامی لایه‌های سازمان، تقویت روحیه جهادی در سازمان‌ها، کرامت بخشی به کارکنان سازمان‌های دولتی، تدوین و بازنگری نظام استخدامی سازمان‌ها با تأکید بر شکل‌گیری ثروت انسانی و شایستگی و پیاده‌سازی برنامه و ساختار یکپارچه رسانه‌ای و نشر اطلاعات می‌باشد. راهبردهای میان‌مدت شامل ایجاد بانک‌های اطلاعاتی از موجودی‌ها و کاستی‌های ساختاری و منابع انسانی سازمان‌ها، قدرت بخشی به بخش‌های مختلف سازمان‌ها، اولویت‌بخشی در واسپاری پروژه‌ها به بخش‌های مختلف سازمان، بازتعریف و طراحی سیستم گزارش‌دهی، ارزشیابی و نظارت در بخش‌های مختلف سازمان‌ها، چابک‌سازی و یکپارچه‌سازی

فرایندهای توسعه سیستم‌های انسانی در سازمان‌ها و شکل‌گیری زنجیره ارزش مطلوب در سازمان‌ها می‌باشد. نتایج همچنین نشان داد که راهبردهای کوتاه‌مدت شامل برگزاری دوره‌های آموزشی در جهت ارتقاء پاسخ‌گویی در سازمان، ایجاد سیستم آموزشی نخبه‌پرور در سازمان‌ها، تسهیل ارتباطات درون‌سازمانی از طریق طراحی سامانه‌های الکترونیکی مرتبط، واکنش مثبت و سریع به خواسته‌ها و نیازهای موجود در سازمان، اصلاح ساختار و استانداردسازی شاخص‌های شغلی و شناسایی ذینفعان سازمانی در جهت پاسخ‌گویی به نیازهای ذینفعان می‌باشد.

یادداشت‌ها

1. Xia
2. Benson
3. Hung & Lin
4. Luu
5. Vestues
6. Suhardi
7. Ji & Zhou
8. Qusef et al.

کتابنامه

- Alqudah, M. A. (2021). *Artificial Intelligence in Managing the Electronic Customer Relationship and Enhancing the Level of Satisfaction with Electronic Services*. Available at SSRN 3858964.
- Arora, A., & Kaur, S. (2015). Performance Assessment Model for Management Educators Based on KRA/KPI. *In International Conference on Technology and Business Management*. 23. 218-221.
- Baldrige. (2001). *Assessment Strengthens Competitive Position*, Milwaukee and Marksleggitt.
- Benson, L., Thanh, H. T., & Thao, B. N. (2021). Public Management: A new public service oriented concept of Public Service. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*. 2 (3). 29-36.
- Bernardin, H.J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. 3 Th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice* (3rd edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management: 9 Th Edition*. New York: Mc GrawHill.

- Herman, L. E., Sulhaini, S., & Farida, N. (2021). Electronic customer relationship management and company performance: Exploring the product innovativeness development. *Journal of Relationship Marketing*. 2 (1). 1-19.
- Hung, W. H., & Lin, C. Y. (2018). *Strategic alignment and performance for service-oriented smart government in Taiwan: A comparison between government officials and private sector managers*. In The 18th International Conference on Electronic Business (pp. 586-595).
- Liu, Y., Chen, D. Q., & GAO, W. (2020). How does customer orientation (in) congruence affect B2B electronic commerce platform firms' performance? *Industrial Marketing Management*. 87 (4). 18-30.
- Loke, J. (2001). " leadership behavior efforts on job satisfaction productivity and organizational commitment". *Journal nurs management*.9 (4). 191-204.
- Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. *Public Management Review*. 21 (6). 789-816.
- Ji, Y., & Zhou, Y. (2021, July). E-government and government management optimization-oriented by citizen needs. In The 2021 12th International Conference on E-business. *Management and Economics* (pp. 104-110).
- Koirala, J. (2021). *Disaster Management as Service Oriented Strategies: A New Concept*. Available at SSRN.
- Tian, X., & Christensen, T. (2021). Myths, instrumental reality, or cultural change? Modern service-oriented government reforms in China. *International Public Management Journal*. 24 (2). 269-286.
- Qusef, A., Ayasrah, A., & Shaout, A. (2021). Comprehensive Approach to Implement E-Government Backend in Jordan Using Service-Oriented Architecture. *International Journal of Software Innovation (IJSI)*. 9 (2). 122-135.
- Stauss, B., & Seidel, W. (2019). *Complaint Management in a Customer-Oriented Firm*. In *Effective Complaint Management* (pp. 1-24). Springer, Cham.
- Suhardi, A. R. (2015). Renewal of Performance Management System in Family Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 211 (6). 448-454.
- Vestues, K., Mikalsen, M., & Monteiro, E. (2021). *Using digital platforms to promote a service-oriented logic in public sector organizations: A case study*. In Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences (p. 2193).
- Windarti, G. A. O., Alhadi, E., Zahara, E., & Andriani, T. (2020, April). *Impact of Customer Orientation and Quality of Service on Trust and Customer Loyalty*. In 3rd Forum in Research, Science, and Technology (FIRST 2019) (pp. 35-39). Atlantis Press.
- Xia, Z., Tian, S., & Yan, X. (2019). Mapping the knowledge domain: Research on service-oriented government in China. *Journal of Chinese Political Science*. 24 (2). 341-360.