

# معرفی الگوی ارزشی سازمانهای دولتی ایران

## Presenting Value Model for Public Organizations of Iran

N. Mirsepasi<sup>1</sup>, G.R. Memarzadeh<sup>2</sup>,

M. Najafbeigi<sup>3</sup>, M. Alizadeh<sup>4</sup>

Received: 15/Dec/2012 Accepted: 16/Jun/2012

ناصر میرسپاسی<sup>۱</sup>، غلامرضا معمارزاده<sup>۲</sup>

مهدی نجف بیگی<sup>۳</sup>، مهدی علی زاده<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۱/۹/۱۵

### Abstract

Considering the shortcomings of traditional models of organizational performance measurement and contemporary challenges in the field of management, offering new performance measurement frameworks have been considered. Organizational excellence models are one of the most important new models that based on a set of core values, offering the main critical dimensions of organizational excellence performance. These models introducing the key components of organizational excellence performance and according to experts' acknowledgment, such frames, at least in the area of core values, are perspective. In the first stage of the research, for assessing context factors in excellence model, comprehensive policies of Administrative system of Iran, Administrative system reform Plans of Iran, the civil service management, and twenty-year vision of Iran were analyzed with Qualitative approach utilizing content analysis. The basic model of the research was concluded on the basis of literature review and context factors in Iran. This model is introduced to managers of public sectors for being assessed and verified. Sampling method of this research was judgmental and purposeful. Statistical Sample was public sectors managers. The instrument of the research was Questionnaire. Statistical analysis methods Was explorative factor analysis. The proposed model of excellence includes ten core values. This study show that core values are in three areas (i.e. human dignity, wisdom orientation and vision orientation).

### Keywords:

Organizational excellence, Performance evaluation, Public organizations, Content analysis approach.

### چکیده

با توجه به کاستی‌های الگوهای سنتی، سنجش عملکرد سازمان و تحولات دوران معاصر در حوزه مدیریت، ارائه چارچوب‌های نوین سنجش عملکرد مد نظر قرار گرفته است. الگوهای تعالی سازمانی از جمله مهم‌ترین الگوهایی هستند که بر مبنای مجموعه‌ای از ارزش‌های محوری و معیارهای اساسی تشکیل شده‌اند. این الگوها در پی معرفی مؤلفه‌های کلیدی عملکرد برتر سازمان هستند و به اذعان صاحب‌نظران، چنین چارچوب‌هایی حداقل در حوزه ارزش‌های محوری، جنبه تجویزی دارند. بر همین اساس و با توجه به این پیش‌فرض که طراحی الگو تعالی در هر کشوری با توجه به شرایط و عوامل زمینه‌ای حاکم بر آن صورت می‌گیرد، شناسایی و معرفی ارزش‌های محوری الگوی تعالی سازمانی در بخش دولتی ایران، هدف اصلی این مطالعه است. در این تحقیق، به منظور بررسی عوامل زمینه‌ای مؤثر در طراحی الگوی تعالی، سیاست‌های کلی نظام اداری کشور، برنامه‌های تحول نظام اداری کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری و سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور با رویکرد کیفی و با استفاده از روش پژوهش تحلیل محتوا، تحلیل و بررسی شد. بر اساس مطالعه تطبیقی الگوهای تعالی سازمانی در سطح دنیا و تحلیل عوامل زمینه‌ای حاکم در کشور، مفاهیم، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مشخص و طبقه‌بندی شدند. داده‌های این تحقیق از طریق پرسشنامه و به روش نمونه‌گیری هدفمند و قضایاتی در بخش دولتی جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، ارزش‌های اصلی الگو شناسایی شدند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد الگوی تعالی سازمانی در بخش دولتی دارای ۱۰ ارزش محوری است که در سه حوزه کرامت انسانی، دانایی محوری و چشم‌انداز محوری دسته‌بندی شده است.

### کلید واژه‌ها:

تعالی سازمانی، ارزیابی عملکرد، سازمان دولتی، رویکرد تحلیل محتوا.

1. Professor of Public Administration, Science and Research of Branch Islamic Azad University, Tehran (mirsepasi@yahoo.com)

2. Associate Professor of Public Administration, Science and Research Branch of Islamic Azad University, Tehran (gmemar@gmail.com)

3. Associate Professor of Department of Public Management, Science and Research Branch of Islamic Azad University, Tehran (Rezanagafbagy@yahoo.com)

4. P.HD of Public Administration, Science and Research Branch of Islamic Azad University, Tehran (M\_alizade1357.com)

۱. استاد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران  
mirsepasi@yahoo.com

۲. دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران  
gmemar@gmail.com

۳. دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات اسلامی  
Rezanagafbagy@yahoo.com

۴. دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات  
(نویسنده مسئول: M\_alizade1357.com)

## مقدمه

در اقتصاد جهانی، کیفیت، کلید ورود به رقابت بوده و تنها سازمان‌هایی موفقند که دارای کیفیت بالای خدمات باشند. 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 (وریتن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۴۲۷). به علاوه، سازمان‌ها در هر محیطی که فعالیت کنند، برای بهبود عملکردشان به طور دائم در چالش و فشار قرار دارند. از این رو، باید عملکردشان را با الگوهایی، مورد مقایسه قرار دهند و تلاش‌هایشان را بر روی مشتریان خود متمرکز کنند. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌ها به سمت الگوهای جامع حرکت می‌کنند؛ زیرا الگوهای جامع، ابزار مناسبی اند که سازمان‌ها به وسیله آنها می‌توانند عملکرد خود را مقایسه و مشخص کنند که تا چه اندازه به تعالی نزدیک شده یا در مسیر تعالی قرار گرفته‌اند (کیم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۶۸۴). این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است که الگوی تعالی در بخش دولتی شامل چه ارزش‌های محوری است؟

بر این اساس، در بخش دوم به بررسی و مرور ادبیات تحقیق در خصوص الگوهای تعالی سازمانی و نقش و اهمیت آن در بخش دولتی پرداخته می‌شود. سپس در بخش سوم، روش تحقیق ارائه و تبیین می‌شود و در بخش بعدی به بررسی و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده پرداخته و در بخش نهایی، به بحث و نتیجه‌گیری پرداخته می‌شود.

## مروری بر ادبیات تحقیق

تعالی<sup>۳</sup> به معنای تکامل است. تعالی به معنای زیبایی گل‌هاست. یک فرد می‌تواند از طریق کار و فعالیت به تعالی برسد. در لغتنامه، تعالی به معنای «کیفیت با بالاترین نظم» است. (داگارد و دالگارد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۳۷۱)

در ادبیات مدیریت، واژه کیفیت<sup>۵</sup> مفهوم متفاوت و تعاریف گوناگونی دارد؛ از جمله: تعالی، ارزش، مناسب برای استفاده، تطابق با ویژگی‌ها و خصیصه‌ها، تناسب با الزامات، بدون نقص، برآورده ساختن انتظارات

مشتریان یا بالاتر از آن. این تعاریف، جنبه‌های مختلفی از کیفیت و تعالی‌اند. در سال ۱۹۸۷ برخی از نویسندگان و متفکران، مانند دمینگ، ایشیکاوا، پیترز و لمیا<sup>۶</sup> از نقش و اهمیت بیشتر کیفیت به عنوان مبنا و سنگ بنای اصلی تعالی، حمایت کردند. نویسندگان و خبرگان دیگری مانند جوران و کراسبی<sup>۷</sup> (۱۹۹۰) تمرکزشان بر روی نیازهای مستقیم کسب و کار بوده است. جنسن<sup>۸</sup> در سال ۲۰۰۰ بیان می‌دارد که شرکت‌ها بایستی یک هدف ارزشی و منحصر به فرد داشته باشند. شافر و تامسون<sup>۹</sup> (۱۹۹۲) تعالی را در کسب نتایج مالی مطرح کردند. (شارما و تلوار<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷: ۲۰-۴)

در واقع؛ تعالی به دنبال مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اعتقادات مشابه همچون: صداقت و رو راستی با ذی‌نفعان، قابلیت اعتماد، تعهد مدیریت، تلاش ایثارگرایانه برای بهبود و ... است. گاروین<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۴) مجموعه‌ای از ابعاد کیفیت را شناسایی کرد که شامل عملکرد، ویژگی‌ها و خصیصه‌ها، قابلیت اعتماد، انطباق، ماندگاری و دوام، خدمت‌پذیری، زیبایی و کیفیت درک شده است. بستفیلد و همکارانش<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۱) ایمنی را به این ابعاد اضافه کردند. طبق نظر این محققان، یک محصول یا خدمت می‌تواند در برخی ابعاد، خوب، متوسط یا ضعیف باشد. بیان می‌دارد یک شرکت اگر بر روی تعدادی از این ابعاد متمرکز شود، می‌تواند موقعیت مناسبی را برای خود خلق کند. برای مثال، ژاپنی‌ها مطرح کردند یک ماشین با کیفیت بالا در سال ۱۹۷۰، با ابعاد قابلیت اعتماد، مطابقت با خواسته‌ها و زیبایی شناسایی می‌شود.

در مسیر ترغیب تعالی، یک رویکرد مناسب و اثربخش، به کارگیری جوایز کیفی ملی است. استفاده از جوایز کیفی ملی، نه تنها موجب بهبود کیفیت، بلکه عامل بهبود سهم بازار، رضایتمندی مشتریان، سود، فرایندها، 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

6. Deming, Ishikawa, Peters and Lmai

7. Juran and Crosby

8. Jensen

9. Schaffer and Thomson

10. Sharma and Talwar

11. Garvin

12. Besterfiel

1. Verbeeten

2. Kim

3. Excellence

4. Dahgaard and Dahlgard

5. Quality

پرداخته می‌شود.

نخستین الگوی جهانی تعالی کسب و کار، جایزه دمیگ<sup>۱</sup> بود که در سال ۱۹۵۱ به وسیله انجمن علمی و مهندسی ژاپن معرفی شد. جایزه کیفی بعدی با عنوان انجمن اجرایی خبره<sup>۲</sup> به وسیله مؤسسه ملی کیفیت کانادا در سال ۱۹۸۴ معرفی شد. بعد از آن، جایزه کیفی مالکوم بالدريج<sup>۳</sup> بود که در سال ۱۹۸۷ توسط مؤسسه ملی استاندارد و فناوری آمریکا ارائه شد و سپس جایزه کیفیت استرالیا در سال ۱۹۸۸ معرفی شد. مؤسسه توسعه تجارت بین‌الملل، استاندارد ایزو ۹۰۰۰ را به عنوان یک استاندارد بین‌المللی برای تشخیص استاندارد مدیریت کیفیت، در سال ۱۹۸۷ معرفی شد. جایزه کیفیت اروپا بر اساس الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۴</sup> 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 الگوهای دمیگ 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 الگوهای کیفی را طراحی کردند. الگوهای تعالی مالکوم بالدريج از آمریکا، الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و الگوی جایزه دمیگ از ژاپن، در سطح جهانی شناسایی و به عنوان مادر سایر الگوها و جوایز معرفی شدند. (سیرلی، ۲۰۰۵: ۱۰)

بعد از مطرح شدن اصول مدیریت دولتی نوین در سازمان‌های دولتی، مانند الزام کاهش هزینه‌های سازمان‌های دولتی، تمرکز بر کارایی و اثربخشی، توسعه شفافیت و پاسخگویی عمومی، این سازمان‌ها به سمت به کارگیری الگوهای تعالی سازمانی حرکت کرده‌اند تا بتوانند با به کارگیری این الگوها، پاسخگوی الزامات و چالش‌های محیطی باشند. یکی از الگوهای اولیه که در سال ۱۹۸۰ به کار گرفته شد، الگوی مدیریت کیفیت جامع بود (کوک‌فلیان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱: ۱۱۱). اما بخش دولتی در به کارگیری الگوی مدیریت کیفیت جامع با برخی موانع مواجه شد؛ از جمله: قدرت سیاسی و نفوذ

گروهی، عدم اطمینان بالای محیطی، مسائل مربوط به تعهدات بلندمدت، سازوکار مسئولیت‌پذیری چندگانه، نبود آموزش جامع مدیریتی، عدم حمایت مدیران ارشد، تأکید بر داده‌ها، ضرورت تبعیت از قوانین و مقررات خشک و غیر قابل انعطاف، نبود وضوح در سیستم ارزیابی عملکرد، نبود محرک‌ها و انگیزه‌های درونی و کمبود منابع برای سرمایه‌گذاری‌های ضروری. (همان: ۱۱۵)

پس از این، الگوی سازمان‌های دولتی در سال ۱۹۹۰ به سمت به کارگیری استانداردهای ایزو<sup>۶</sup> و الگوی جایزه بنیاد کیفیت اروپا حرکت کردند که این الگوها بیشتر در بخش صنعت و کسب و کار به کار گرفته می‌شد. بخش دولتی به دلیل مسائل و ویژگی‌های خاص خود، مانند سیاسی بودن، شهروندمحوری، خدمت‌محوری، غیر انتفاعی بودن و ... مستلزم طراحی و به کارگیری الگوی تعالی بخش دولتی است (شاهین و سامیا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰: ۱۱-۱). به همین دلیل، اتحادیه اروپا در سال ۲۰۰۰، چارچوب ارزیابی مشترک (الگوی کاف<sup>۸</sup>) را برای بخش دولتی پیشنهاد کرد. بعد از یک دهه پیاده‌سازی الگوی کاف در اروپا، بسیاری از سازمان‌های بخش دولتی توانسته‌اند به چالش‌ها و الزامات محیطی پاسخگو باشند. این الگو چارچوبی برای 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، ۲۰۶۶ سازمان دولتی در ۳۹ کشور از الگوی کاف بهره‌مند شده‌اند. (استیس و زیجس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱: ۲۳)

### روند اروپا در الگوهای ملی کیفیت

ارتقای راهبردها و برنامه‌های کیفی جهت توسعه و بهبود کشورهای اروپایی یکی از اهداف اصلی سیاست اروپا در طی ۲۰ سال اخیر بوده است. دیگر هدف اصلی، ارتقای پژوهش‌های بلندمدت، فناوری و نوآوری است. در اغلب کشورهای اروپایی تلاش شده تا با به کارگیری الگوی مدیریت کیفیت جامع از طریق جایزه کیفیت، از استانداردهای تضمین کیفیت

1. Deming Prize

2. Certified Association Executive(CAE)

3. Malcom Baldrige

4. European Foundation for Quality Management(EFQM)

5. Searle

6. Kokfelian

7. Iso

8. Shahin and Samea

9. Common Assessment Framework (CAF Model)

10. Steas and Thijs

پژوهشی که در ۳۱ کشور اروپایی انجام شده، مشخص شد در ۱۸ کشور (۵۸ درصد) الگوی بنیاد کیفیت اروپا به صورت کامل یا با تغییرات جزئی استفاده شده، پنج کشور (۱۶ درصد) نیز از این الگو با انجام تغییرات یا با اتخاذ الزامات ویژه بهره‌مند شده‌اند و سرانجام هشت کشور (۲۶ درصد) از الگوی خودشان یا سایر الگوها استفاده می‌کنند. در بین بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی کشورهای اروپایی، نوعی تمایل و گرایش جهت مدیریت جوایز و الگوهای کسب و کار وجود دارد. این مشارکت، متنوع و بر اساس سیستم‌های سیاسی کشورهای اروپایی است. جدول ۱، جوایز ملی کیفیت را در کشورهای مختلف اروپایی با توجه به چارچوب قانونی نشان می‌دهد. (مارویدیس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۶۷-۴۵۴)

استفاده شود. مطالعات و بررسی‌های انجام شده در بین سال‌های ۱۹۹۲-۲۰۰۲ نشان داد شرکت‌های اروپایی از استاندارد ایزو ۹۰۰۰ بیشتر از الگوی مدیریت کیفیت جامع استفاده می‌کنند. پس از به کارگیری این استاندارد، آنها موفقیت کمی داشتند؛ زیرا روش‌شناسی نظام‌مندی نداشتند. اما پس از این دوره کسب و کار، اروپا به سمت استفاده از الگوی مدیریت کیفیت جامع حرکت کرد. طی ۱۵ سال اخیر، میزان استفاده از الگوی مدیریت کیفیت جامع در اروپا افزایش یافته و انواع مختلفی از جوایز کیفی بر اساس آن طراحی شده است. کشورهای اروپایی در ابتدا چارچوب مشترکی برای تعالی کسب و کار نداشتند؛ اما جایزه کیفیت اروپا بر اساس الگوی بنیاد کیفیت اروپا به طور وسیعی طی دهه اخیر انتشار یافت. در

جدول ۱: توزیع الگوهای کیفی اروپا بین بخش دولتی و خصوصی

ردیف	عنوان جایزه کیفیت ملی	سازمان اداره کننده	شکل قانونی
۱	جایزه کیفیت استرالیا	بنیاد مدیریت کیفیت استرالیا	خصوصی
۲	جایزه کای دو بلژیک	مرکز مدیریت کیفیت فلمیش	خصوصی
۳	جایزه تعالی قبرس	مجله کیفیت ای سی او	خصوصی
۴	جایزه کیفیت جمهوری چک	انجمن جایزه کیفیت چک	ترکیبی
۵	جایزه کیفیت دانمارک	مرکز تعالی کیفیت	ترکیبی
۶	جایزه کیفیت استونی	مرکز تعالی استونی	دولتی
۷	جایزه تعالی فنلاند	مرکز تعالی فنلاند	ترکیبی
۸	جایزه کیفیت فرانسه	مرکز بهبود کیفیت فرانسه (تحت نظر وزارت اقتصاد و صنعت)	خصوصی
۹	جایزه تعالی آلمان	انجمن کیفیت آلمان	خصوصی
۱۰	جایزه کیفیت صنعت و تجارت یونان	مرکز کیفیت صنعت و تجارت	خصوصی
۱۱	جایزه تعالی کسب و کار یونان	مجله کیفیت ای سی او	خصوصی
۱۲	جایزه کیفیت ایتالیا	انجمن کیفیت ایتالیا	خصوصی
۱۳	جایزه کیفیت مجارستان	مرکز توسعه کیفیت مجارستان (تحت نظر وزارت اقتصاد و حمل و نقل)	دولتی
۱۴	جایزه شینا مجارستان	مرکز توسعه کیفیت مجارستان	ترکیبی
		انجمن ملی کیفیت	

ترکیبی	مرکز بازرگانی مجارستان	جایزه کیفیت منطقه‌ای مجارستان	۱۵
	وزارت اقتصاد		
ترکیبی	انجمن تعالی کیفیت ایرلند	جایزه تعالی کسب و کار ایرلند	۱۶
ترکیبی	انجمن تعالی کیفیت ایرلند	جایزه ملی کیفیت ایرلند	۱۷
خصوصی	انجمن کیفیت ایتالیا	جایزه کیفیت ایتالیا	۱۸
دولتی	وزارت اقتصاد	جایزه ملی کیفیت لتونی	۱۹
	انجمن کیفیت لتونی		
دولتی	وزارت اقتصاد	جایزه کیفیت لتوانی	۲۰
	انجمن کیفیت		
ترکیبی	انجمن کیفیت	جایزه کیفیت لوکزامبورگ	۲۱
	وزارت اقتصاد		
	مرکز پژوهش‌های دولتی		
دولتی	انجمن کیفیت هلند (وزارت اقتصاد)	جایزه مدیریت کیفیت هلند	۲۲
خصوصی	مرکز کیفیت لهستان	جایزه کیفیت لهستان	۲۳
خصوصی	مرکز تعالی (تحت نظر وزارت اقتصاد)	جایزه تعالی کسب و کار	۲۴
خصوصی	مرکز کیفیت پرتغال	جایزه تعالی پرتغال	۲۵
ترکیبی	انجمن کیفیت اسلواکی	جایزه کیفیت اسلواکی	۲۶
دولتی	مؤسسه کیفیت اسلونی	جایزه تعالی اسلونی	۲۷
دولتی	وزارت اقتصاد	جایزه تعالی اسپانیا	۲۸
	وزارت علم و فناوری		
ترکیبی	مرکز کیفیت سوئد	جایزه کیفیت سوئد	۲۹
ترکیبی	وزارت اقتصاد	جایزه تعالی سوئد	۳۰
ترکیبی	انجمن کیفیت انگلستان	جایزه تعالی کسب و کار انگلستان	۳۱
خصوصی	مرکز تعالی کسب و کار	جایزه تعالی سرمایه‌گذاری انگلستان	۳۲

به این معنی که اکثر جوایز کسب و کار در بخش خصوصی توزیع شده و کاربرد دارد و بخش دولتی در کشورهای اروپایی، کمتر به این مسئله توجه کرده‌اند. الگوهای تعالی کسب و کار در بخش دولتی یا در بخش خصوصی یک هدف را دنبال می‌کنند و آن ارائه چارچوبی برای ارزیابی جامع سازمان است. در همه

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، نحوه توزیع جوایز تعالی کسب و کار در اروپا به شرح ذیل اند:

- ۲۲ درصد جوایز در بخش دولتی؛
- ۴۰/۵ درصد جوایز در بخش خصوصی؛
- ۳۷/۵ درصد جوایز به صورت ترکیبی.

این الگوها یک فرض اصلی وجود دارد و آن این است که به دو حوزه توانمندسازها و نتایج تقسیم می‌شوند. به کارگیری الگوی 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؛
- ارائه تصویر واقعی از عملکرد سازمان؛
- مدیریت مبتنی بر فرایندهای سازمانی استفاده شود.

### بررسی عوامل زمینه‌ای کشور در طراحی الگوی تعالی سازمانی

در کشور ایران با ظهور انقلاب اسلامی، گام‌های اولیه تحولات در بخش دولتی و نظام اداری کشور توسط شورای انقلاب برداشته شد و سپس با احکامی در قالب برنامه‌های توسعه اول توسط مجلس شورای اسلامی سرعت داده شد. با بروز جنگ تحمیلی، نظام دیوان‌سالاری ایران به ناچار به سمت تمرکز بیشتر رانده شد؛ به گونه‌ای که وظایف و مأموریت‌های دولت گسترش یافت و به دلیل شرایط خاص امنیتی جامعه، بسیاری از وظایف خدماتی، عمرانی و اجرایی، مستقیماً توسط دولت برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و نظارت شد. این فرایند دخالتی، نظام بوروکراسی را به سمت تمرکزگرایی و گسترش سهم بودجه عمومی دولت سوق داد و هر روز سهم بودجه‌های عمرانی به نفع بودجه جاری گرایش پیدا می‌کرد.

این گرایش افراطی ادامه یافت و انجام مأموریت‌های دولت را بیشتر کرد و عملکرد آن را با ناکارآمدی روبه‌رو ساخت و ضرورت تحول را در نظام دیوان‌سالاری از هر جهت ضروری‌تر نمود. قانون نظام هماهنگ پرداخت، قانون تعدیل نیروی انسانی، تجدید نظر و اصلاح در قوانین و مقررات به منظور حضور فعال‌تر بخش خصوصی، تغییر نقش و کارکرد دولت در فرایند توسعه و... هر یک نظام برنامه‌ریزی ملی را به سمت واگذاری بیشتر اختیارات هدایت کرد. این شرایط همزمان با تدوین برنامه چهارم در قالب هفت برنامه تحول، شکل و محتوایی متفاوت و متمایز را نسبت به دوره‌های گذشته پیدا کرد. برای اولین بار برنامه‌هایی تحت عنوان «برنامه تحول در نظام اداری

کشور» تنظیم و به تصویب شورای عالی اداری و سپس هیئت وزیران رسید. اسناد مربوط به برنامه تحول اداری در قالب احکام قانون برنامه سوم و در ادامه، قانون برنامه چهارم، و جاهت قانونی هر یک از برنامه‌ها را بیشتر مورد تأکید قرار داد (طباطبایی، ۱۳۹۰/الف: ۹۱-۱۲۸). این تجارب و مستندات، در نهایت به تدوین قانون خدمات کشوری انجامید که در تاریخ جمهوری اسلامی با دامنه گسترده‌ای ابعاد تحول و توسعه را مورد توجه قرار داد.

همزمان با این تحولات، تهیه سند چشم‌انداز ایران در افق ۱۴۰۴ و سیاست‌های کلی اصل ۴۴ و صدر آن، شرایط جدیدی را برای حرکت تحولی فراروی سیاستمداران، برنامه‌ریزان و مدیران قرار داد. ۱۰ برنامه تحول اداری با توجه به احکام قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برنامه توسعه پنجم، سیاست‌های کلی اصل ۴۴، به ویژه سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، بنیادی مستحکم‌تر از تحول سازمانی را در عرصه‌های اقتصادی و مدیریتی، ضروری نمود. اکنون این برنامه‌ها، مهم‌ترین خطوط راهنما برای تحول دستگاه‌های اجرایی کشورند. همچنین با ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری کشور، فصل جدیدی در حوزه تحول نظام اداری آغاز شد؛ مجموعه‌ای از سیاستها، راهبردها، هدف‌ها و خط مشی‌های عمومی که نقش راهنما و هادی را برای سیاستگذاران و تصمیم‌گیرندگان نظام اداری ایفا می‌کنند.

در کنار همه برنامه‌ها، سیاست‌ها و قوانین حاکم در کشور برای تحول و بهبود نظام اداری، یک رویکرد مناسب و اثربخش برای تعالی سازمانی، به کارگیری الگوهای تعالی سازمانی است. در این پژوهش به منظور طراحی الگوی تعالی سازمانی، عوامل زمینه‌ای حاکم بر کشور در چهار حوزه ذیل مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت:

۱. سیاست‌های کلی نظام اداری کشور؛
۲. برنامه‌های تحول نظام اداری کشور؛
۳. قانون مدیریت خدمات کشوری؛
۴. سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور. (رونق، ۱۳۹۰، ص ۴۰-۵)

در این بخش به بررسی و شناسایی محورهای اصلی مستندات داخلی کشور (سیاست‌های کلی نظام اداری

کشور) که مربوط به بخش دولتی است، پرداخته شده و نتایج تحلیل آن به صورت شکل ارائه شده است.

کشور، برنامه های تحول نظام اداری کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری و سند چشم انداز ۲۰ ساله



شکل ۱: تحلیل مستندات داخلی

### پیشینه تحقیق

هارویک و راسل<sup>۱</sup> در تحقیق خود با عنوان «تدوین معیارهای کیفیت در بخش خدمات عمومی»، به دنبال شناسایی معیارهای اصلی الگوی تعالی عملکرد در بخش دولتی بودند. آنها در تحقیق خود به بررسی تعریف مشتری در بخش دولتی، تعریف کیفیت و نقش رهبری در تعالی سازمانی بودند. در این تحقیق، آنها با استفاده از رویکرد مقایسه‌ای، به بررسی و مقایسه الگوی مالکوم بالدريج با الگوی جایزه ریاست جمهوری اقدام کردند. نتایج تحقیق آنها نشان داد رهبری در بخش دولتی، نقش تسهیل‌کننده را ایفا می‌کند و می‌تواند یادگیری و توسعه را در سازمان ترغیب کند. آنان معیارهای تدوین شده در بخش دولتی را به صورت ذیل مطرح کردند:

تمرکز بر مشتریان (۳۰۰ امتیاز)، رهبری (۹۰ امتیاز)، برنامه‌ریزی راهبردی کیفیت (۶۰ امتیاز)، اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها (۸۰ امتیاز)، مدیریت و توسعه منابع انسانی (۱۵۰ امتیاز)، مدیریت فرایندهای کیفیت (۱۴۰ امتیاز) و نتایج کیفیت (۱۸۰ امتیاز). (هارویک و راسل، ۱۹۹۳: ۴۰-۲۹)

کوک فلیان<sup>۲</sup> تحقیقی را با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی» انجام داد. چارچوب پیشنهادی وی شامل چهار مجموعه از متغیرهای مستقل «ویژگی‌های کارکنان»، «ویژگی‌های رهبری»، «متغیرهای محیطی» و «متغیرهای سازمانی» و دو متغیر وابسته «پیاده‌سازی» و «تأثیر مدیریت کیفیت جامع» بود. در این تحقیق، ۱۲ سازمان به عنوان نمونه انتخاب شدند که هفت سازمان آن، جزء سازمان‌های برنده جایزه کیفیت بودند. در این تحقیق، اطلاعات به روش مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری شدند. در بخش اول تحقیق، با مدیران کیفیت سازمان مصاحبه انجام شد و در بخش دوم، پرسشنامه مذکور توسط سطوح کارکنان، سرپرستان و مدیران تکمیل شد. نتایج تحقیق نشان داد سازمان‌های برنده جایزه کیفیت، الگوی مدیریت کیفیت جامع را در سازمان خود پیاده کرده و از این الگو بهره‌مند شده‌اند. سازمان‌های برنده جایزه همچنین به طور موفق‌تری این

الگو را بدون تعدیل در سازمان خود پیاده کرده‌اند. آزمون فرضیه‌ها نشان داد سازمان‌های برنده جایزه، از لحاظ اهداف کیفیت، سبک رهبری تحوّل‌ی، ارتباطات، نوآوری، حمایت مدیریتی، ارتباط با تأمین‌کنندگان، سرپرستی کیفیت و اثربخشی تیمی، رتبه بالاتری کسب کرده‌اند. تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان داد جنسیت، اهداف، کیفیت، سبک رهبری تحوّل‌گرا، اعتماد، نوآوری، ساختار سازمانی و تنوع شغلی، تأثیر مثبت بر روی پیاده‌سازی این الگو دارد و همچنین ویژگی‌های رهبری و ویژگی‌های کارکنان، دارای بیشترین واریانس است. (کوک فلیان، ۲۰۰۱: ۱۱۷)

سیمون<sup>۳</sup> در رساله دکتری خود با عنوان «مطالعه مقایسه‌ای بر روی ۷۷ سازمان بخش دولتی شرکت کننده در جایزه کیفیت رئیس جمهوری در سال‌های ۱۹۹۱-۱۹۹۲» به دنبال شناسایی تفاوت‌های کمی و کیفی سازمان‌های موفق و ناموفق جایزه کیفیت ریاست جمهوری آمریکا بود. (روش تحقیق در این مطالعه، توصیفی-همبستگی بود. ۷۷ سازمان در دو گروه ۳۳ سازمان موفق (سازمان‌های دریافت‌کننده جایزه کیفیت در سال‌های ۱۹۹۲-۱۹۹۷) و ۴۳ سازمان ناموفق (سازمان‌های متقاضی که برنده جایزه کیفیت نشدند) جزء نمونه تحقیق بودند. داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه از ۱۳۱ مدیر ارشد، انجام ۱۸ موردکاوی و دریافت ۱۵ گزارش بازخورد از سازمان‌های دولتی دریافت شد). (نتایج تحقیق وی نشان داد سازمان‌های موفق از لحاظ رهبری، تجزیه و تحلیل اطلاعات، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرایندها، نتایج کسب و کار، تمرکز بر روی مشتری، رضایت‌مندی مشتری، طراحی سیستم‌های بهبود کیفیت، توجه به رقبا و تأمین‌کنندگان و تدوین اهداف راهبردی، نمره بالاتری کسب کردند. همچنین تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد سازمان‌های موفق، در رعایت اصول کیفیت، تدوین و رعایت استانداردهای داخلی و خارجی، انجام مطالعه مقایسه‌ای داخلی و خارجی و ارزیابی عملکرد، اقدامات بیشتری انجام می‌دهند. (سیمون، ۱۹۹۸: ۱۱۴)

### روش‌شناسی تحقیق

انتخاب روش مناسب تحقیق در هر مطالعه‌ای،

1. Harwick and Russell

2. Kokfelian

3. Simon



- داشتن سابقه فعالیت در تهیه و تدوین گزارش برنامه‌های تحوّل اداری.

در این تحقیق با توجه به شاخص‌های پیش‌گفته، پرسشنامه بین ۲۳۰ نفر توزیع و ۱۷۸ پرسشنامه جمع‌آوری شد. روایی پرسشنامه‌های تحقیق از نوع روایی محتوایی<sup>۳</sup> است که بر اساس مبانی نظری تنظیم شده و مورد تأیید تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی آشنا با الگوهای تعالی قرار گرفته است. همچنین، در این تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ<sup>۴</sup> برای بررسی اعتبار داده‌ها استفاده شده است. همان‌طور که هیتون<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) اظهار می‌کند، اگر آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۷/۰ باشد، نتیجه معتبر خواهد بود (بریمان و کرامر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱۱-۱۹). بر اساس محاسبات صورت گرفته، مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه، برابر با ۸۲/۰ بود.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از الگوی تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی ارزش‌های محوری استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مرحله اول به منظور استخراج ابعاد الگوهای تعالی سازمانی در سطح دنیا با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا، الگوهای مختلف تعالی، شناسایی و مبانی طراحی آنها (طبق جدول ۲) به شرح ذیل استخراج شد:

- ۳۸ الگو بر اساس الگوی تعالی کسب و کار اروپا؛
- ۱۷ الگو بر اساس الگوی مالکوم بالدریچ؛
- دو الگو بر اساس الگوی دمینگ؛
- چهار الگو بر اساس ترکیبی از الگوهای اروپا و بالدریچ؛
- چهار الگو بر اساس ترکیبی از الگوهای دمینگ و بالدریچ؛
- دو الگو بر اساس ترکیبی از الگوهای اروپا، دومینگ و بالدریچ؛
- ۱۷ الگو به صورت بومی و منحصر به فرد؛
- یک الگو بر اساس الگوی تعالی استرالیا؛
- ۱۰ الگوی ناشناخته.

تابع نوع سؤال تحقیق است (سیلورمن و مروستی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۱). با توجه به اینکه تحقیق حاضر در پی کشف و تبیین نظری معنی و الگوی تعالی سازمانی است و از آنجا که این پدیده در تعامل با محیط و افراد ایجاد می‌شود، لذا به نظر می‌رسد طبیعتی سازگار با رهیافت‌های کیفی دارد و پس از مطالعات نظری، پدیده مورد نظر بر اساس نظر، گفته‌ها و تفاسیر شرکت‌کنندگان ایجاد می‌شود. پولیت<sup>۲</sup> معتقد است تحقیقات کیفی یک پدیده اجتماعی را در زمینه واقعی خود مورد بررسی قرار می‌دهد و روشی برای فهم فرایندی است که در آن موقعیت روی می‌دهد. از طریق تحقیقات کیفی با مصاحبه عمیق و ایجاد طرح تحقیق انعطاف‌پذیر، می‌توان یافته‌های غنی ایجاد کرد که به روشن‌سازی ابعاد مختلف یک مفهوم کمک می‌کند (پولیت، ۲۰۰۶: ۴۴). اما در زمان انجام این تحقیق، برخی از محدودیت‌ها نیز وجود داشت؛ از جمله: عدم مشارکت مدیران بخش دولتی در پاسخگویی به سؤالات، کم‌توجهی به مسئله تعالی سازمانی در بخش دولتی و نبود رویکرد به کارگیری الگوهای تعالی سازمانی در بخش دولتی.

همچنین با توجه به اینکه پژوهشگر قصد دارد الگوی تعالی سازمانی را در بخش دولتی طراحی کند، روش تحلیل محتوا در بین انواع تحقیقات کیفی برای بررسی این الگو مناسب است؛ زیرا روش تحلیل محتوا به بررسی پدیده‌ها و الگوهای اجتماعی موجود در تعاملات انسانی و ساختار و روندی که به آن منجر می‌شود، می‌پردازد (همان: ۴۶). داده‌های مورد نیاز به روش میدانی و با استفاده از ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شد. پرسشنامه تحقیق با توجه به ارزش‌های محوری استخراج شده از الگوهای تعالی سازمانی و مستندات بخش دولتی کشور طراحی شده است. جامعه آماری تحقیق نیز از میان مدیران بخش دولتی به روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی، با توجه به ویژگی‌های ذیل انتخاب شد:

- داشتن حداقل پنج سال سابقه کاری در بخش دولتی؛

- دارای تحصیلات کارشناسی به بالا؛

3. Content validity

4. Cronbach's  $\alpha$

5. Hinton

6. Bryman & Cramer

1. Silverman & Marvasti

2. Polit

جدول ۲: مبانی طراحی الگوهای تعالی سازمانی

الگوهای تعالی سازمانی	مبنای طراحی الگو	فراوانی
جایزه ملی کیفیت مراکش	جایزه بنیاد کیفیت اروپا	۳۸
جایزه تعالی آفریقای جنوبی		
جایزه تعالی کسب و کار		
جایزه تعالی بحرین		
جایزه تعالی پادشاه عبدالله		
کالدر جایزه کیفیت		
جایزه کیفیت دبی		
جایزه تعالی شیخ خلیفه		
جایزه کیفیت جمهوری چک		
جایزه ملی کیفیت مجارستان		
جایزه کیفیت لهستان		
جایزه رقابت عادلانه کسب و کار		
جایزه کیفیت رومانی		
جایزه تعالی کیفیت روسیه		
جایزه کیفیت اسلواکی		
جایزه ملی کیفیت اوکراین		
جایزه کیفیت دانمارک		
جایزه کیفیت استونی		
جایزه تعالی کسب و کار ایرلند		
جایزه ملی کیفیت لتونی		
جایزه ملی کیفیت لیتوانی		
جایزه کیفیت نروژ		
جایزه کیفیت ایرلند		
جایزه تعالی کسب و کار اسکاتلند		
جایزه تعالی سوئد		

جایزه تعالی کسب و کار انگلیس		
جایزه کیفیت ولز		
جایزه صنعت و تجارت آتن		
جایزه کیفیت ایتالیا		
جایزه کیفیت پرتغال		
جایزه تعالی کسب و کار اسلوونی		
جایزه کیفیت استرالیا		
جایزه کیفیت کای دو		
جایزه کیفیت فرانسه		
جایزه ملی کیفیت آلمان		
جایزه کیفیت هلند		
جایزه تعالی کسب و کار سوئیس		
جایزه ملی کیفیت موریس		
جایزه ملی تعالی کیفیت		
جایزه ملی کیفیت چین		
جایزه مدیریت کیفیت هنگ کنگ		
جایزه کیفیت ژاپن		
جایزه ملی بهره‌وری		
جایزه ملی کیفیت رام کریشا		
جایزه ملی کیفیت سریلانکا		
جایزه کیفیت فیلیپین		
جایزه کیفیت تایلند		
جایزه کیفیت ویتنام		
جایزه ملی کیفیت کیو مارک		
جایزه کیفیت سوئد		
جایزه کیفیت آروبا		

جایزه کیفیت اندونزی		
جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج		
جایزه تعالی کسب و کار نیوزلند		
جایزه کیفیت شیبا	جایزه کیفیت دمینگ	۲
جایزه دمینگ		
جایزه کیفیت طاووس طلایی	جایزه کیفیت اروپا و بالدریج	۴
جایزه کیفیت ایسلند		
جایزه ملی کیفیت برزیل		
جایزه کیفیت سنگاپور		
جایزه تعالی ریاست جمهوری		
جایزه ملی کیفیت اف سی آی	جایزه کیفیت دمینگ و بالدریج	۴
جایزه ملی کیفیت پاکستان		
جایزه ملی مدیریت کیفیت		
جایزه ملی کیفیت آرژانتین	جایزه کیفیت دمینگ، بالدریج و اروپا	۲
جایزه ملی کیفیت چایلی		
جایزه کیفیت کره		
جایزه ملی کیفیت تایوان		
جایزه ملی کیفیت راجو گاندی		
جایزه ملی کیفیت ریاست جمهوری		
جایزه کیفیت ای.سی.او	منحصر به فرد	۱۷
جایزه کیفیت سوئد		
جایزه ملی کیفیت		
جایزه تعالی کسب و کار شاهزاده فیلیپ		
جایزه کیفیت لوکزامبورگ		

جایزه ملی کیفیت کوبا		
جایزه تعالی کاستاریکا		
جایزه ملی کیفیت مکزیک		
جایزه ملی کیفیت کلمبیا		
جایزه ملی کیفیت اروگوئه		
جایزه تعالی کانادا		
جایزه تعالی کسب و کار استرالیا		
جایزه تعالی کسب و کار فیجی	جایزه تعالی کسب و کار استرالیا	۱
جایزه تعالی کسب و کار پورتوریکو		
جایزه ملی کیفیت اکوادور		
جایزه ملی کیفیت پاراگوئه		
جایزه ملی کیفیت پرو		
جایزه کیفیت کرواسی	الگوی ناشناخته	۱۰
جایزه کیفیت مالتا		
جایزه تعالی عمان		
جایزه کیفیت قطر		
جایزه کیفیت پادشاه عبدالله		
جایزه کیفیت خدمات برونئی		

- مشارکت و توسعه کارکنان؛
- توسعه مشارکت؛
- نتیجه‌محوری؛
- مدیریت بر مبنای فرایند؛
- چابکی؛
- پاسخگویی اجتماعی.

پس از شناسایی و دسته‌بندی الگوها، در مرحله بعد، ارزش‌های محوری این الگوها شناسایی و استخراج و ارزش‌های ذیل به عنوان ارزش‌های محوری الگوهای تعالی دنیا مشخص شد:

- رهبری و ثبات هدف؛
- تمرکز بر مشتری؛
- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر؛

جدول ۳: ابعاد و ارزشهای مستخرج از عوامل زمینه‌ای کشور

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

توجه به بررسی ادبیات موضوع، عبارتند از:

- عامل کرامت انسان محوری
- عامل دانایی محوری
- عامل چشم‌انداز محوری.

تحلیل عاملی نشان می‌دهد که متغیرهای ارباب رجوع محوری، عدالت محوری، قانون‌مداری و پاسخگویی اجتماعی، تحت عامل اول با نام کرامت انسان محوری؛ متغیرهای دانش محوری، چابکی سازمانی، مشارکت‌پذیری، نوآوری و خلاقیت تحت عامل دوم با نام دانایی محوری و متغیرهای رهبری، ثبات هدف و نتیجه‌محوری تحت عامل سوم با نام چشم‌انداز محوری قرار می‌گیرند. جدول ۴ به تحلیل ارزش‌های محوری الگو می‌پردازد.

در مرحله بعد، پس از استخراج ابعاد و ارزش‌های محوری از الگوهای تعالی و عوامل زمینه‌ای، با ابزار پرسشنامه از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا اهمیت هر یک از ارزش‌های استخراجی را بر اساس طیف لیکرت مشخص کنند. ویژگی‌های دموگرافیکی پاسخ‌دهندگان تحقیق، به ترتیب از لحاظ سابقه کاری: ۵۰ درصد بالای ۱۰ سال، ۲۸ درصد بین پنج تا ۱۰ سال و ۲۲ درصد دارای پنج سال سابقه کار و از لحاظ تحصیلات: ۶۳ درصد کارشناسی، ۲۶ درصد کارشناسی ارشد و ۱۱ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند. تجزیه و تحلیل ارزش‌های الگو با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد و نتایج تحلیل عاملی بر روی متغیرهای الگوی تعالی سازمانی (ارزش‌های محوری)، سه عامل را به عنوان عامل‌های اصلی مشخص کرد که با

جدول ۴: ماتریس تحلیلی ارزشهای محوری الگوی تعالی

	اجزا		
	۳	۲	۱
رهبری و ثبات هدف	.۲۳۰	.۷۲۳	.۳۲۷
ارباب رجوع محوری	.۲۳۳	.۱۵۶	.۵۸۸
دانش محوری	.۷۶۹	-.۳۲۷	.۴۰۲
چابکی سازمانی	.۸۴۹	-.۰۳۹	.۲۸۹
عدالت محوری	.۳۸۸	.۴۲۵	.۶۷۳
قانون‌مداری	-.۱۶۲	.۲۶۶	.۷۷۱
نوآوری و خلاقیت	.۸۱۸	.۲۰۲	.۱۴۳
پاسخگویی اجتماعی	.۲۷۶	.۲۶۸	.۷۸۵
مشارکت‌پذیری	.۷۶۳	.۲۴۸	.۰۲۲
نتیجه‌محوری	-.۰۰۲	.۸۰۹	-.۰۵۸

از خبرگان، نشان داد که سه محور اصلی در الگوی تعالی ایران وجود دارد که به صورت ذیل است. (شکل ۲)

**الگوی نهایی تحقیق**  
نتایج به دست آمده از بررسی ادبیات و انجام نظرخواهی



شکل ۲: الگوی ارزشهای محوری تعالی سازمانی بخش دولتی

اداری، برنامه تحول اداری و قانون خدمات کشوری، مطالعه و بررسی شد. همچنین سعی شد تا با بررسی الگوهای مختلف تعالی سازمانی در سطح دنیا، الگوی تعالی سازمانی بخش دولتی ایران با رویکرد جامع جهانی طراحی شود.

بر اساس تحقیق انجام شده، سه عنصر اصلی الگوی تعالی سازمانی؛ یعنی ابعاد الگو، ارزش‌های محوری و زیرمعیارهای الگو شناسایی شدند. ارزش‌های محوری الگو در سه حوزه کرامت انسان محوری، دانایی محوری و چشم‌انداز محوری تعریف شدند.

در خصوص مقایسه ارزش‌های محوری الگوی تعالی بخش دولتی کشور ایران با سه الگوی تعالی مرجع دنیا (الگوی دمینگ ژاپن، الگوی کیفیت اروپا و الگوی بالد ریچ آمریکا)، همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، الگوی تعالی بخش دولتی ایران شباهت زیادی به الگوهای تعالی بالد ریچ و اروپا داشته و در اکثر ارزش‌ها مشترک است؛ اما با الگوی دمینگ تفاوت دارد. تفاوت اصلی ارزش‌های الگوی تعالی بخش دولتی ایران با این الگوها، در حوزه ارزش‌های عدالت محوری و قانون‌مداری است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هر کشوری به منظور تحقق اهداف و سیاست‌های کلان خود، مستلزم وجود یک بخش دولتی هوشمند، کارآمد، تحول‌آفرین و در عین حال چالاک و روان است تا به عنوان زمینه‌ساز و ابزار اجرایی اهداف و سیاست‌ها، نقش‌آفرینی کند.

بر این اساس، الزام اصل سوم قانون اساسی در زمینه وظایف دولت و تأکید این اصل بر «ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضروری» و سند چشم‌انداز توسعه، موجب شده اصلاح نظام اداری به عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف مجموعه حاکمیتی مورد توجه قرار گیرد.

علاوه بر این، برنامه‌های دوم، سوم و چهارم توسعه، همچنین برنامه تحول اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری نیز بر اهمیت اصلاح این بخش، تأکید و راهبردهایی را به همین منظور تدوین کرده است. 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 ۲۰ ساله کشور، سیاست‌های کلی نظام

جدول ۵: مقایسه ارزش‌های محوری الگوی تعالی ایران با سه الگوی تعالی مرجع

الگوی تعالی سازمانی ایران	الگوی تعالی مالکوم بالد ریچ	الگوی تعالی کسب و کار اروپا	الگوی دمیگ ژاپن
رهبری و ثبات هدف	رهبری آینده‌نگر	رهبری و ثبات هدف	ثبات در اهداف
نتیجه‌محوری	تمرکز بر نتایج و خلق ارزش	نتیجه‌محوری	بهبود فرایند کیفیت
دانش محوری	یادگیری کارکنان و سازمان	یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر	آموزش
چابکی سازمانی	چابکی	مدیریت فرایندی و بر مبنای حقیقت	روابط بلندمدت با تأمین‌کنندگان
نوآوری و خلاقیت	مدیریت نوآوری	توسعه و مشارکت کارکنان	مشارکت همه افراد در تحوّل
ارباب رجوع محوری	تعالی مشتری‌محوری	تمرکز بر مشتری	توقف وابستگی به بازرسی فراوان
عدالت محوری	ارزشگذاری بر نیروی کار و شرکا	توسعه شراکت	رهبری
قانون‌مداری	مدیریت بر مبنای حقیقت	توسعه شراکت اجتماعی	بیرون راندن ترس
مشارکت‌پذیری	پاسخگویی اجتماعی		از بین بردن موانع بین واحدها
پاسخگویی اجتماعی	چشم‌انداز سیستمی		حذف شعار
			حذف سهمیه‌بندی عددی
			حذف غرور
			بهبود مستمر در همه سیستم‌ها

صورت نمودار ذیل است:

وظایف اجزای اصلی سیستم اجرایی جایزه به شرح ذیل است:

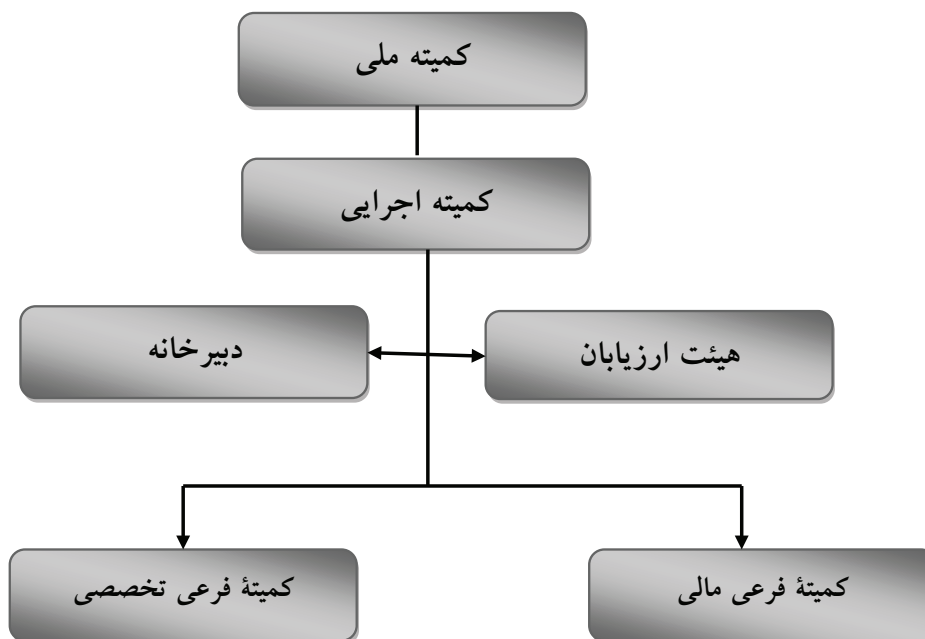
۱. **کمیته ملی:** شامل نمایندگانی از سازمان‌های دولتی، که مسئولیت تعیین سیاست‌ها و راهبردهای کلان جایزه را بر عهده دارند.
۲. **کمیته اجرایی:** نهادی که مسئولیت برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی جایزه را در سطح کشور بر عهده دارد.
۳. **دبیرخانه:** مسئولیت ترویج الگو، اجرا، هماهنگی و ثبت نام سازمان‌های متقاضی جایزه را بر عهده دارد.
۴. **هیئت ارزیابان:** مسئولیت آموزش، داوری و تصمیم‌گیری در خصوص سازمان‌های شرکت‌کننده در فرایند جایزه را بر عهده دارد.
۵. **فرعی تخصصی:** زیر نظر کمیته اجرایی به بررسی مسائل تخصصی، مانند بررسی معیارها و ضوابط جایزه، شرایط متقاضیان و نحوه اهدای جایزه می‌پردازد.

یکی از اهداف این پژوهش، تبدیل سازمان‌های بخش دولتی کشور به یک سازمان متعالی از منظر سیاست‌های کلان نظام اداری کشور بود. همان‌طور که اشاره شد، مقام معظم رهبری، سازمان متعالی را سازمانی انسانی-اسلامی، کارآمد، عدالت‌محور، چابک و چالاک، نوآور، خدمتگذار به مردم، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو می‌دانند. امید است سازمان‌های دولتی بتوانند با به کارگیری این الگو، خود را به سازمانی متعالی از منظر این سیاست نزدیک کنند. به علاوه، با توجه به اینکه در تمامی کشورهایایی که دارای جایزه تعالی می‌باشند، یک سیستم اجرایی مناسب برای پیاده‌سازی جایزه در سطح کشور طراحی شده است؛ از دیدگاه مؤلفان و پس از بررسی سیستم‌های اجرایی در کشورهای مختلف دنیا، سیستم اجرایی پیشنهادی در بخش دولتی ایران باید متشکل از کمیته ملی، هیئت ارزیابان، دبیرخانه جایزه و کمیته تخصصی باشد. چارچوب اجرایی جایزه در سطح کشور به



مسائل مالی جایزه و جلب حمایت‌های مالی می‌پردازد.

۶. کمیته فرعی مالی: زیر نظر کمیته اجرایی به بررسی



نمودار ۱: چارچوب اجرایی الگوی تعالی

- Bryman, A. & D. Cramer (2001). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows*, Rutledge.
- Dahgaard-Park, S. & J. Dahlgard (2007). "Excellence-25 Years Evolution", *Journal of Management History*, 13(4), P.371-393.
- Harwick, B. & M. Russell (1993). "Quality Criteria for Public Service: A Working Model", *International Journal of Industry Management*, Vol.4, No.2, P.29-40.
- Hermal, Ph. & J. Pujol (2003). "An Evolution of Excellence: Some Main Trends", *The TQM Magazine*, 15(4).
- Hinton, F. (2004). *SPSS Explained*, Taylor and Francis Group, P.66-69.
- Kim, D.; V. Kumar & S. Murphy (2010). "European Foundation for Quality Management Business Excellence Model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), P.684-701.

#### منابع

- رونق، یوسف (۱۳۹۰). *قانون مدیریت خدمات کشوری*، تهران، نشر فرمنش ص ۴۰-۵.
- طباطبایی، سید احمد (۱۳۹۰/الف): *پایه‌های تحول در نظام اداری*، تهران، شرکت فرآزما پردازش ص ۹۱-۱۲۸.
- طباطبایی، سید احمد (۱۳۹۰/ب): *تبیین سیاست‌های کلی نظام اداری کشور*، تهران، شرکت فرآزما پردازش، ص ۴۳-۱۸.
- مؤمنی، منصور و فعال قیومی (۱۳۹۰): *تحلیل‌های آماری با استفاده از روش SPSS*، [بی‌جا]، مؤمنی، ص ۱۹۳-۲۰۵.
- Kokfelian, T. (2001). "Determinants of TQM Implementation and Impact: A Study of Selected Malaysian Public Organization", Requirement for the Degree Doctor of Public Administration of the University of Georgia, P.111-120.
- Marroidis, V.; S. Toliopou & C. Agoritsa

- (2007). "A Comparative Analysis and Review of National Quality Award in Europe", The TQM Magazine, 19(5), P.454-467.
- Polit DF, CT. (2006). *Essential of Nursing Research; Methods, Appraisal, and Utilization*, 6 th ed. Philadelphia, London, Lippincott Williams & Wilkins.
  - Prinnegar, S.E. & M.L. Hamilton (2009). *Self Study of Practice as a Genre of Qualitative Research; Theory Methodology, and Practice*, Dordrecht, London, Springer.
  - Searle, M. (2005). *Presentation by SAI Global, 13th Quality Summit of CII, India*, P.10-11.
  - Shahin, A. & M. Samea (2010). "Developing the Models of Service Quality Gaps; A Critical Discussion", Business Management and Strategy-Macritthink Institute, 1(1), P.1-11.
  - Sharma, K. & B. Talwar (2007). "Evolution of Universal Business Excellence Model in Corporate Vedic Philosophy", *Measuring Business Excellence*, 11(3), P.4-20.
  - Silverman, D. & A. Marvasti (2008). *Doing Qualitative Research, a Comparative Guide Thousand Ask*", Sage Publication Inc.
  - Simon. C. (1998). "Organizational Performance in the Public Sector: A Comparison of 77 Federal Bureaus Receiving or not Receiving the President's Quality Award 1992-1997", Requirement for the Degree Doctor of Business Administration of the University of United States International, P.114-132
  - Steas, P. & N. Thijs (2011). "Growing Towards Excellence in European Public Sector. Belgian Presidency of the Council of the European Unionends", P.23-31.
  - Verbeeten, H.M. (2008). "Performance Management Practices in Public Sector Organizations", Accounting, Auditing &