

## سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی

\*حسن دانایی فرد<sup>۱</sup>، فاطمه برزگر<sup>۲</sup>، هانیه احمدی<sup>۳</sup>

۱. استاد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

(دریافت: ۱۳۹۲/۲/۱۴ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۱۶)

## Mechanism of Organizational Abilities, Improvement in Public Sector

\*Hasan Danaee Fard<sup>1</sup>, Fatemeh Barzegar<sup>2</sup>, Haneieh Ahmadi<sup>3</sup>

1. Professor of Public Administration, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran

2. M.A. in Public Administration, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran

3. Ph.D. Student of Public Administration, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran

(Received: 4/May/2013

Accepted: 6/March/2014)

### چکیده:

سازمان‌ها برای ادامه بقای خود به منابع مختلفی نیاز دارند و برای استفاده بهینه از این منابع باید به قابلیت‌هایی مجهز شوند و آنها را تقویت کنند. قابلیت از نظر مدیران، توان سازمان برای ایجاد ظرفیت‌ها و تحمل محدودیت‌ها و نارسایی‌ها برای رسیدن به اهداف معین است. هدف این پژوهش، احصاء سازوکارهایی است که منجر به ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی ایران می‌شود و اولویت‌بندی این سازوکارها براساس میزان اهمیت آنهاست. پژوهش به صورت ترکیبی انجام شده که در مرحله کیفی از ابزار مصاحبه و در مرحله کمی از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. با ارائه نوعی طبقه‌بندی از سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی، این سازوکارها از نظر درجه اهمیت نیز رتبه‌بندی شدند. این سازوکارها به ترتیب اولویت عبارتند از: سازوکارهای روانشناختی، فرایندی، سیاسی و مالی در رتبه اول. سازوکارهای انسانی، فرهنگی اجتماعی و فناورانه در رتبه دوم و سازوکار ساختاری در رتبه سوم.

**واژه‌های کلیدی:** قابلیت‌های سازمانی، سازمان‌های بخش دولتی.

### Abstract:

Organizations require different resources to keep up their survival and for optimum usage of these resources; they should become equipped to some abilities and fortify them. In viewpoint of managers, ability is organization's power for expanding capacities and tolerating limitations and inadequacy to achieve determined goals. The aim of this research is counting mechanisms that lead to organizational abilities improvement in public sector of Iran and prioritizing them according to their importance. The research is a mixed research; the means of interview has been used at the qualitative phase and the questionnaire was used at the quantitative phase. These mechanisms were ranked in terms of importance level by presenting a kind of classification of organizational abilities' improvement mechanisms. These mechanisms are as below in the manner of priority: mechanisms of psychological, processing, political and financial at the first rank; Mechanisms of human, culture, social and technological at the second rank and structural mechanisms at the third rank.

**Keywords:** Organizational Abilities, Organizations of Public Sector.

## ۱- مقدمه

سازمان‌ها برای ادامه بقای خود به منابع مختلفی نیاز دارند و برای استفاده بهینه از این منابع باید به قابلیت‌هایی مجهز شوند و آنها را تقویت کنند. قابلیت از نظر مدیران، توان سازمان برای ایجاد ظرفیت‌ها و تحمل محدودیت‌ها و نارسایی‌ها برای رسیدن به اهداف معین است.

اما گاهی سازمان‌های دولتی از این امر غافل می‌شوند و به سبب عدم برخورداری از قابلیت‌ها، منابع خود را هدر می‌دهند. در مواردی علت این غفلت را کمبود بودجه، ضعف مدیریت و برتری رابطه بر ضابطه، عدم تجهیز سازمان به تکنولوژی روز و غیره بیان می‌کنند. باوجوداین، اگر سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی شناخته شود می‌توان گام ارزشمندی در جهت دستیابی بیشتر به اهداف سازمانی برداشت. هدف اصلی این پژوهش، یافتن این سازوکارها و اولویت‌بندی آنهاست.

## ۲- بیان مسئله

امروزه سازمان‌های دولتی با مشکلات و کاستی‌های فراوانی روبه‌رو هستند. به‌رغم انتظار اثربخشی و کارآمدی از این سازمان‌ها در قبال استفاده از بودجه دولتی، این انتظار هرگز برآورده نشده است. مردم نسبت به این سازمان‌ها بی‌اعتماد هستند و دید خوبی نسبت به آنها ندارند، دچار رکود بسیار شده‌اند، همراه با پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی حرکت نمی‌کنند، توانایی‌های بالقوه‌شان رو به تضعیف است و به دنبال بالفعل کردن آنها نیستند.

بهره‌وری سازمان‌های دولتی پایین آمده و رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت در اولویت قرار گرفته، کارها در سازمان‌های دولتی به‌کندی پیش می‌رود و مدیران برخی از سازمان‌ها تحقق اهداف واحد خود را آن‌هم در حد رفع تکلیف در صدر اولویت کاری خود قرار می‌دهند (احمدی، ۱۳۹۰).

تبعیض و فساد اداری، نظام اداری ناکارآمد و غیر پاسخگو باعث اتلاف منابع و بهره‌برداری عده‌ای خاص از امکانات عمومی شده است. ضعف در سیستم‌های نظارتی و در نتیجه عدم استیفای حقوق شهروندان و ... موجب ایجاد بی‌نظمی و در نتیجه ایجاد نارضایتی عمومی در اجتماع شده است. تمرکز و اتخاذ تصمیمات در سطوح عالی سازمان باعث عدم تعهد و بی‌انگیزگی کارکنان شده است. در این سازمان‌ها اهداف مشخص و دسته‌بندی‌شده به چشم نمی‌خورد و برنامه‌های

آموزشی و توسعه‌ای در آنها جایگاهی ندارند.

در بین سازمان‌های دولتی موازی‌کاری‌های زیادی به چشم می‌خورد که در جای خود باعث هدر رفت میزان زیادی از منابع عمومی می‌شود. عدم ثبات پست‌های سازمانی و حرکت انفرادی و گروهی مدیران از پستی به پست دیگر به‌وفور در سازمان‌های دولتی مشاهده می‌شود و این جابجایی‌ها در سطوح بالای سیاسی و اجرایی اثرات نامطلوبی در تمام سازمان‌های دولتی ایجاد می‌کند که این امر باعث عدم امکان برنامه‌ریزی درست، کندی گردش کار، اتلاف زمان، بودجه و نیروی انسانی و ایجاد جو ناامیدی و عدم امنیت شغلی در کارکنان می‌شود.

علاوه بر همه این مشکلات، کمبود نیروی انسانی متخصص و فقدان منابع مالی و عدم توجه به امور زیربنایی موجب ضعف سازمان‌های دولتی و درگیری بیش‌ازپیش آنها با مسائل روزمره‌شان شده است به‌طوری‌که این سازمان‌ها دیگر فرصت توجه به ظرفیت‌های سازمان و رسیدن به اهداف کلی را ندارند. این دسته از مشکلات علت نبوده بلکه خود معلول مسائلی می‌باشد که ریشه در عدم توجه به ارتقای قابلیت‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی دارد. بدین سبب به نظر می‌رسد در راستای رسیدن به یک نظام کارآمد و توسعه‌یافته سازمانی که در آن منافع تمامی آحاد جامعه تأمین گردد راه‌حلی به‌جز ارتقای قابلیت‌های سازمانی وجود ندارد. تاکنون قابلیت‌های سازمانی در سطح سازمان‌های دولتی موردبررسی قرار نگرفته است. پژوهش حاضر در پی آن است تا سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمان را در بخش دولتی واکاوی کند.

## ۳- پیشینه نظری

### ۳-۱- تعریف قابلیت‌های سازمانی

کلمه قابلیت لغتی لاتین به معنای «شایستگی»<sup>۱</sup> است. اصطلاح قابلیت احتمالاً اولین بار در ادبیات روانشناسی در سال ۱۹۷۳ معرفی شد، وقتی دیوید مک‌کلند<sup>۲</sup> در مقاله خود تحت عنوان «آزمودن قابلیت به‌جای هوش» نشان داد که آزمون‌های سنتی استعداد و محتوای دانش، نه توان پیش‌بینی عملکرد شغلی را دارا هستند و نه موفقیت در زندگی را پیش‌بینی می‌کنند (اشک زری،<sup>۳</sup> ۲۰۱۲). مدیریت اثربخش هر سازمانی

1. Competence  
2. David McClelland  
3. Ashkezari (2012)

مشتریان را شکل می‌دهد. تبادل و کسب اطلاعات مقدمات مهم قابلیت‌های سازمانی هستند. یادگیری سازمانی نیرومحور که تکامل قابلیت‌های سازمانی است (لیو<sup>۱۱</sup>)، و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۱۹).

به اعتقاد جای<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۰) ده روش عالی برای ایجاد قابلیت عبارتند از:

- ایجاد سیستم رهبری / مربیگری که همه کارکردهای کسب‌وکار را به هم پیوند دهد؛
- اقدام درست = حق پاداش: افراد، اشیا، روش‌ها، زمان و منابع؛
- ایجاد این احساس در سازمان که افراد می‌توانند در موفقیت شکست بخورند؛
- ایجاد زیرساخت ضروری برای ارتباط افراد با معیارها؛
- تبدیل شدن به سازمان توسعه و آموزش در هر سطح به‌طور مداوم؛
- توانمند ساختن افراد از طریق فرصت‌های توسعه برای سطوح بالاتر عملکرد؛
- درک مربیگری سپاسگزار و چگونگی ایجاد فرهنگ حول آن؛
- سرگرم شدن به کار در سازمان؛
- روشن ساختن کامل چیزی که باید به‌طور کامل روشن باشد؛
- استخراج راه و روش عملکرد افراد (هاریس<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷: ۵).
- در تلاش برای ارائه مفهوم عملیاتی‌تر، هاس، مالوچ و کایرنز<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۸) پرسشنامه قابلیت‌های سازمانی طراحی و سپس ده عامل کلیدی در ایجاد قابلیت‌های سازمانی معرفی کردند:
- به رسمیت شناختن پیچیدگی و ماهیت مستمر تغییر سازمانی به‌وسیله تمام سطوح کارکنان؛
- مدیران ارشدی که چشم‌انداز آینده را حمایت و قهرمانان تغییر را حفاظت کنند؛
- رهبران ماهر با درک عالی از مهارت‌های مردم محور؛
- ساختارهای تیم محور که افراد را قادر می‌سازند در تصمیم‌گیری مشارکت کنند؛

مستلزم، هماهنگی اثربخش مجموعه‌ای از فرآیندهای درونی سازمان، روال‌ها و فعالیت‌هاست. قابلیت سازمانی مفهومی است که به‌طور فزاینده در دانش مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود و به‌وسیله آن چگونگی انجام این هماهنگی، تئوریزه، مطالعه و فهم می‌شود (اندروز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

تاکنون تعاریف متعددی از قابلیت‌های سازمانی ارائه شده است هر یک دربرگیرنده یکی از ابعاد آن است. در زیر به چند نمونه از این تعاریف اشاره می‌کنیم.

به‌زعم اهلانر<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) قابلیت‌های سازمانی شیوه‌ها یا روال‌هایی هستند که به دستیابی، پیکربندی یا جذب دانش برای شرکت منجر می‌شوند.

در تعریفی دیگر، زولو و وینتر<sup>۳</sup> قابلیت‌های سازمانی را مجموعه‌ای از الگوهای اثبات حاصل از فعالیت جمعی می‌دانند که سازمان از طریق آن قادر خواهد بود فرایندهای عملیاتی خویش را به‌طور نظام‌مند در جهت ارتقای اثربخشی فعالیت‌هایش ایجاد و اصلاح کند (امیدی کیا و همکاران، ۱۳۹۱).

کاپلان و نورتون<sup>۴</sup> به نقل از بونپاتاراکان عقیده دارند فرهنگ شرکت، رهبری شرکت، اهداف مشترک و تسهیم دانش یاری‌دهنده قابلیت‌های سازمانی هستند (بونپاتاراکان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۱۸).

پنروس<sup>۶</sup> به نقل از پاندزا معتقد است درگیری مدیریتی و کارآفرینانه با منابع شرکت قابلیت‌های سازمانی را تولید می‌کند و ارزش آنها را نشان می‌دهد (پاندزا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱: ۱۰۱۶).

در تعریفی از سایننت امانت و رنارد<sup>۸</sup> قابلیت‌های سازمانی «دانستن چگونه عمل کردن، پتانسیل‌های عملی ناشی از ترکیب و هماهنگی منابع، دانش و صلاحیت‌های سازمان از طریق جریان ارزش برای تحقق اهداف استراتژیک» است (رافت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰: ۲).

دای<sup>۱۰</sup> معتقد است قابلیت به دانش، مهارت و روندهایی اشاره دارد که توانایی شرکت برای خلق و ارائه ارزش برتر برای

1. Andrews etg al. (2015)
2. Uhlaner et al. (2013)
3. Zollo & Winter
4. Kaplan & Norton
5. Boonpattarakan (2012)
6. Penrose
7. Pandza (2011)
8. Saint-Amant & Renard
9. Rauffet (2010)
10. Day

11. Liu et al. (2012)

12. Jav (2000)

13. Harris (2007)

14. Hase & Malloch & Cairns (1998)

- مرتبط کردن رفتارهای ارزشمند، ارتقای سطوح شایستگی و تقویت ارزش‌های مثبت (هوندگم و وندرمولن، ۲۰۰۰)؛
- افزایش عملکرد و تبدیل فرهنگ بوروکراتیک به فرهنگ کارآفرینی (هوندگم و وندرمولن، ۲۰۰۰)؛
- افزایش عملکرد از طریق تمرکز بر یادگیری داخلی و خارجی برای ایجاد فرایندها و تجهیزات انحصاری در صنایع تولیدی (اسچرودر و همکاران، ۲۰۰۲)؛
- سرانجام، در تعریف نهایی از قابلیت‌های سازمانی باید گفت، قابلیت‌های سازمانی توانایی منحصر به فرد سازمان برای کسب مزیت رقابتی (رضایتمندی شهروندان و اجرای خط‌مشی‌های عمومی) در جهت بهینه ساختن فرآیند دستیابی به اهداف سازمانی است.

### ۳-۲- سطوح قابلیت‌های سازمانی

بسیاری از متخصصان بر این باورند که سطوح قابلیت‌های سازمانی برای اجرای یک ارزیابی معنی‌دار می‌تواند به چهار سطح تفکیک شود:

- قابلیت کارکردی<sup>۲</sup>: توانایی برای انجام مجموعه‌ای از وظایف؛
- قابلیت بنیادی<sup>۳</sup>: درک اینکه چگونه و چرا وظایف انجام می‌شوند؛
- قابلیت واکنشی<sup>۴</sup>: توانایی ادغام فعالیت‌ها با درک فعالیت به گونه‌ای که یادگیری صورت گیرد و تغییرات در زمان لازم انجام پذیرد؛
- قابلیت کاربردی<sup>۵</sup>: توانایی انجام مجموعه‌ای از وظایف همراه با درک و واکنش لازم. (پورکیانی و همکاران، ۲۰۱۰: ۵۰۸)

### ۳-۳- قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی

پژوهش در مدیریت دولتی مدت زیادی است که به نقش قابلیت‌ها در شکل‌گیری اهداف در بخش دولتی اذعان دارد (کلین و همکاران، ۲۰۱۳: ۱). تغییرات در کار و سازمان کار باعث شده است به جای صلاحیت فردی بر قابلیت‌های سازمانی

- سیستم پاداش مناسب که نیازهای درونی و بیرونی افراد را تأمین کند؛
- احساس توانمندسازی که توانایی‌های آنها شناخته و استفاده می‌شود؛
- فرصت‌هایی برای چند مهارتی شدن، تعهد برای توسعه شایستگی‌ها؛
- تمرکز و تعهد روشن بر یادگیری؛
- ارزیابی عملکرد، درک روشن و منصفانه به وسیله کارکنان؛
- تأمین زمان و منابع برای یادگیری و توسعه کارکنان (همان: ۴).

گیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) فرایند ایجاد قابلیت‌های سازمانی را این‌گونه بیان می‌کند: گام اول، تعیین قلمرو حوزه‌های موجود (هدف استراتژیک، ساختارهای سازمانی، دانش فردی) و توانمندسازها؛ گام دوم، تعریف هدف؛ گام سوم، تعریف قابلیت‌هایی که توانمندسازها می‌سازند؛ گام چهارم، ایجاد سیستم‌های منابع انسانی توانمند (گیل، ۲۰۰۶: ۱۷۳-۱۷۶).

از نظر وی اصول ایجاد قابلیت‌های سازمانی عبارت‌اند از: مشارکت ذینفعان؛ نیاز عملی به پژوهش؛ متدلوژی قابل دفاع؛ دستور کار مدیران ارشد؛ استراتژی تغییر فرایندها (همان، ص ۱۷۹).

گیل (۲۰۰۶) با بررسی ایده‌های صاحب‌نظران مختلف نقشی که قابلیت‌های سازمانی می‌تواند در سازمان‌ها بازی کند شامل موارد زیر می‌داند:

- افزایش مزیت رقابتی از طریق بنا کردن استراتژی بر پایه فهم نقاط قوت و ضعف نیروی کار (بارنی، ۱۹۹۱؛ گرانت، ۱۹۹۱)؛
- سازماندهی بخش منابع انسانی به‌عنوان یک شریک استراتژیک (هوندگم و وندرمولن، ۲۰۰۰؛ لوما، ۲۰۰۰؛ اولریش و لاک، ۱۹۹۱)؛
- محرک خروجی‌های سازمانی مانند رضایت ذینفعان و رضایت مشتری (اولریش و لاک، ۱۹۹۱؛ یونگ و برمن، ۱۹۹۷)؛
- بهبود تناسب فرد-سازمان از طریق فرایندهای انتخابی، نگرش‌های موردعلاقه کارکنان، تقویت طرح سازمانی مناسب (بوون، لدفور و ناتان، ۱۹۹۱)؛

2. Practical Competence  
3. Foundational Competence  
4. Reflexive Competence  
5. Applied Competence  
6. Klein et al. (2013)

1. Gill (2006)

کارآفرینانه آن حیاتی هستند اما هنوز قابلیت‌های دولتی و عمومی به طور منسجم مورد پژوهش قرار نگرفته‌اند (کلین و همکاران، ۲۰۱۳) و این بحث بیشتر در شرکت‌های بازرگانی و تجاری که در فضای رقابتی فعالیت می‌کنند و به دنبال کسب مزیت رقابتی و سهم بیشتری از بازار هستند مطرح می‌شود. اما در سازمان‌های دولتی که به دنبال کسب سود نیستند به نظر می‌رسد پرداختن به این کار لزوم ندارد به همین دلیل در پژوهش‌های انجام شده توسط پژوهشگران مختلف به این امر در بخش دولتی پرداخته نشده است. ولی به زعم نگارنده از آنجاکه سازمان‌های دولتی از منابع عمومی برای انجام کارشان بهره می‌گیرند و امور مهم حاکمیتی و بعضاً تصدی‌گری را به عهده‌دارند باید در جهت ارتقای قابلیت‌های خود گام بردارند تا بتوانند امور را با اثربخشی و کارایی بالاتری انجام دهند و از هدررفت منابع عمومی جلوگیری کنند.

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

صیغه‌ی این پژوهش ترکیبی است. پژوهش بر اساس شیوه‌های ترکیبی نوعی روش‌شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد (کرسول، ۲۰۰۳). جهت‌گیری پژوهش توسعه‌ای است زیرا سعی در بسط سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی دارد، که قبلاً پژوهشی در باب آن انجام نشده است. رویکرد پژوهش استقرایی است زیرا پژوهشگر به بررسی جزئیات و طبقه‌بندی آنها می‌پردازد تا سازوکارهای اصلی ارتقای قابلیت‌های سازمانی را شناسایی کند.

هدف اصلی پژوهش اکتشاف و فهم است که برای رسیدن به این هدف ابزار مصاحبه و پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها به کار گرفته می‌شوند. فن تحلیل داده‌های کیفی GT است. برای تحلیل داده‌های کمی نیز از نرم‌افزار spss16 برای گرفتن آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون بونفرونی استفاده شده است.

#### ۵- جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی شامل مدیران ۲۸ سازمان خدمات عمومی است که عده‌ای از این مدیران دارای

تأکید شود یا حداقل در درجه دوم اهمیت قرار گیرد. (هاریس، ۲۰۰۷: ۱). فرض بر این است که قابلیت‌ها در سازمان‌های دولتی برای استقرار منابع درراه‌های ارزشمند، رضایتمندی شهروندان و اجرای خطمشی‌های عمومی توسعه می‌یابند. سازمان‌های دولتی نه تنها منابعی همچون زمین، ساختمان، بودجه را کنترل می‌کنند بلکه قابلیت‌ها را نیز برای اداره، مدیریت و تبدیل این منابع کنترل می‌کنند. قابلیت‌هایی که می‌توانند از منابع عمومی، ارزش ایجاد کنند برای دولت مؤثر و کارآمد و ضروری هستند (کلین و همکاران، ۲۰۱۳: ۳ و ۲).

ایده‌های مرتبط با قابلیت‌های سازمانی شرکت‌های خصوصی با دلایل قویتری برای سازمان‌های دولتی اعمال می‌شود. از آنجاکه سازمان‌های دولتی فاقد سازوکار بازخورد از سوی نشانه‌های بازاری سود و زیان هستند بنابراین این سازمان‌ها به طور ویژه‌ای به قابلیت‌های سازمانی وابسته‌اند (همان: ۱۱ و ۱۲). با وجود این، یکی از ابعاد محوری سازمان‌های دولتی که به طور منسجم بررسی نشده است ایجاد، نظارت، استقرار و پویایی‌های قابلیت‌ها در تعقیب اهداف عمومی است (همان: ۵).

لیولین و تاپین<sup>۱</sup> معتقدند رویکردهای استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌های سازمانی با بخش دولتی مرتبط‌اند زیرا به جای رفتار رقابتی بازار بر منابع داخلی تمرکز دارند.

چارچوب قابلیت‌های پویا فهم استراتژی در بخش دولتی را نوید می‌دهد و امکان سازگاری مداوم با تغییر را به سازمان می‌دهد. به عقیده چاکراواریسی و گارجیلو<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) و همچنین سالواتو<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) اعتماد و رهبری توانمندسازهای قابلیت‌های پویا در بخش دولتی در طول دوره‌های تغییر سازمانی و محیطی هستند (پابلو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

سرانجام، با وجود این که همه مطالب فوق بیانگر این است که قابلیت‌های سازمانی به سرعت در حال تبدیل شدن به کلید موفقیت سازمانی است، اما فقدان پژوهش درباره آن به خوبی در ادبیات به چشم می‌خورد و قابلیت‌های سازمانی مفهومی مبهم باقی مانده است (هاریس، ۲۰۰۷). مطالعه تعاریف و پژوهش‌های انجام شده در زمینه قابلیت‌های سازمانی مؤید این است که، با این که قابلیت‌های سازمان برای رفتار و عملکرد

1. Llewellyn & Tappin
2. Chakravarthy & Gargiulo (1998)
3. Salvato (2003)
4. Pablo et al. (2007)

5. Creswell (2003)

استفاده شد. سپس نتایج مصاحبه‌ها در دو مرحله کدگذاری شد و حاصل کدگذاری‌ها به صورت پرسشنامه که ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله دوم (کمی) بود، درآمد. روایی محتوایی پرسشنامه را خبرگان تأیید کردند و پایایی آن را نیز با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه کردیم که کسب ضریب ۹۶ درصد نشان از پایایی مناسب پرسشنامه دارد.

تحصیلات آکادمیک در زمینه مدیریت و عده‌ای نیز دارای فعالیت عملی و تجربی در این زمینه هستند. جامعه آماری در مرحله کمی شامل مدیران و خبرگان مدیریت است. نمونه در مرحله کیفی پژوهش انتخاب ۳۵ نفر از مدیران سازمان‌های عمومی و نمونه مرحله دوم انتخاب ۱۸۵ نفر از مدیران و خبرگان مدیریت به صورت هدفمند و در دسترس است.

## ۶- روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در مرحله اول (کیفی)، برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه

### جدول ۱. نتایج کدگذاری

۰۱. طراحی و به کارگیری دانش ارگونومی و مهندسی فاکتورهای انسانی	سازوکارهای روانشناختی
۰۲. طراحی برنامه‌های ارتقای کیفیت زندگی کاری	
۰۳. راه‌اندازی جلسات گفتگوی سازمانی و ایجاد دموکراسی صنعتی	
۰۴. به کارگیری نظام 5S (سازماندهی، نظم و ترتیب، انضباط، پاکیزه‌سازی، استانداردسازی)	
۰۵. بازمهندسی پایدار فرایندها	سازوکارهای فرایندی
۰۶. تنقیح مستمر قوانین سازمان	
۰۷. پالایش دستورالعمل‌های سازمانی	
۰۸. انجام برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک	
۰۹. همسو کردن مدیریت، کارکنان و تجهیزات	
۱۰. ارزیابی فعالیت‌ها تا رسیدن به اهداف	
۱۱. استقرار سیستم مناسب پایش و کنترل	سازوکارهای ساختاری
۱۲. برون سپاری و انجام کار از طریق پیمانکاری	
۱۳. ایجاد هرم سازمانی تخت، چابک‌سازی و کوچک‌سازی سازمان	
۱۴. استقرار سیستم دور کاری و سازمان مجازی	
۱۵. راه‌اندازی کمیته‌های تخصصی با افراد تأثیرگذار و ذی‌نفوذ و مشارکت آنها در اجرای برنامه	
۱۶. ایجاد ساختار غیرمتمرکز و سیاست‌گذاری توسط خود سازمان	
۱۷. اصلاح روابط شعلی و تعریف خطوط و مرزهای ارتباطی مدیر و کارکنان و ارباب‌رجوعان	
۱۸. به کارگیری فناوری اطلاعات و تکنولوژی نوین	سازوکارهای فناورانه
۱۹. حفظ استانداردهای تولید و پردازش و نگهداری اطلاعات و تدوین اطلاعات و آمار یکسان و ثابت	
۲۰. استقرار سیستم اتوماسیون اداری و مکانیزه کردن مشاغل	
۲۱. به کارگیری مدیریت دانش (در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته های علمی)	
۲۲. راه‌اندازی سیستم‌های یکپارچه	
۲۳. استفاده از ساختمان‌ها و تجهیزات هوشمند	
۲۴. نظم‌دهی سازمان یادگیرنده	سازوکارهای فرهنگی - اجتماعی
۲۵. ترویج اخلاق حرفه‌ای (آموزش عملی اخلاق توسط افراد مقید به رعایت قانون و اخلاقیات، تدوین منشور اخلاقی در سازمان)	
۲۶. اصلاح فرهنگ توجیه‌پذیری تصمیمات	
۲۷. ترویج فرهنگ ارزیابی بین کارکنان و اعتماد آنها به ارزیابان	
۲۸. شفاف‌سازی و کاهش ابهامات برای از بین بردن فساد و انحراف و استرس	
۲۹. ایجاد روح معنویت و برگزاری مراسم مذهبی در سازمان	
۳۰. تمرکز فرهنگ سازمان بر انجام درست کار و حذف پدیده از زیر کار در رفتن و خیرچینی	
۳۱. ترویج فرهنگ جامعه‌پذیری و انتقال تجربیات به تازه‌واردان	
۳۲. اطلاع‌رسانی درون سازمانی و برون سازمانی	

۳۳.	ایجاد تفاهم بین دستگاه‌ها و هم‌اندیشی بین بخش‌ها و سازمان‌های مختلف	
۳۴.	برگزاری آموزش کوتاه‌مدت و بلندمدت به‌صورت مناسب و متفاوت برای گروه‌های مختلف و ارزشیابی آن	سازوکارهای انسانی
۳۵.	به‌روزرسانی توانمندی مدیران و کارکنان و اطلاعات عمومی و تخصصی آنها	
۳۶.	شفاف‌سازی انتظارات مدیر از کارکنان	
۳۷.	تغییر تصمیمات مدیریتی در صورت لزوم و عدم تعصب بر آنها	
۳۸.	به‌کارگیری سناریو مدیریتی به‌جای سلیقه مدیریتی	
۳۹.	استقرار سیستم شایسته‌سالاری و ارزشیابی بر اساس عملکرد	
۴۰.	تقویت روش‌های استخدامی و کنترل سیستم کارگزینی بر جذب کارکنان کیفی و آشنا به اهداف سازمان	
۴۱.	پالایش قوانین مربوط به جذب و استخدام و بهینه‌سازی ارتقای داخلی	
۴۲.	هم‌راستا کردن منافع کارکنان با منافع سازمان	
۴۳.	استعدادیابی و فراهم کردن زمینه خلاقیت و بروز استعداد کارکنان	
۴۴.	ایجاد زمینه مشارکت مجریان و کارکنان در تعیین هدف و چشم‌انداز و استراتژی سازمان	
۴۵.	اعزام مدیران برای شرکت در کارگاه‌های برون‌مرزی و مطابقت با شرایط جهانی	
۴۶.	تشکیل پرونده الکترونیکی سلامت برای نیروها و توجه به سلامت پرسنل	
۴۷.	تقویت و بهینه‌سازی کار تیمی و گروهی و هماهنگ‌سازی نیروهای قدیمی و جدید	
۴۸.	تثبیت مدیران در پست‌ها برای انجام کارهای بلندمدت و زیربنایی	
۴۹.	پیاده‌سازی رهبری اثرگذار	
۵۰.	راه‌اندازی نظام پیشنهادها و انتقادات و ایجاد طوفان فکری در کارکنان	
۵۱.	ارائه خدمات یکسان به ارباب‌رجوعان و پرهیز از پارتی‌بازی	
۵۲.	طراحی نظام مدیریت بر مبنای هدف	
۵۳.	انجام پروژه‌های علمی و پژوهشی	
۵۴.	پالایش محدودیت‌های قانونی و مقرراتی در خرج بودجه و سایر امور	سازوکارهای سیاسی
۵۵.	از بین بردن خال‌های قانونی و کاهش دور زدن قوانین	
۵۶.	کاهش پروسه قانونی اجرای طرح‌های زیربنایی	
۵۷.	کاهش تأثیرپذیری مدیریت سازمان‌های دولتی از تغییر حزب سیاسی	
۵۸.	طراحی سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد و در نظر گرفتن نحوه انجام کار کارکنان در پرداخت‌های غیرمستمر	سازوکار مالی
۵۹.	اجرای سیستم حسابداری تعهدی و بودجه‌ریزی عملیاتی	
۶۰.	به‌کارگیری بودجه غیرمتمرکز و سیستم بودجه‌ریزی قیمت تمام‌شده	
۶۱.	کاهش اتکا به بودجه دولتی و تعریف منابع و درآمد جدید و افزایش نقدینگی	

## ۷- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مرحله از پژوهش، از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای پاسخ به سؤال اول پژوهش (سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی کدام‌اند؟) جهت تأیید یا رد سازوکارهای احصاء شده از مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌ها استفاده شد و آزمون بونفرونی نیز برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش (سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی به ترتیب اولویت کدام‌اند؟) به کار گرفته شد.

## ۸- نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

طی مصاحبه‌هایی که انجام شد سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی در ۸ طبقه روانشناختی، فرایندی،

ساختاری، فناورانه، فرهنگی اجتماعی، انسانی، سیاسی و مالی قرار گرفتند که بر اساس آزمون  $t$  تک نمونه‌ای همه سازوکارها مورد تأیید واقع شدند. با توجه به اینکه فرض  $H_0$  تأیید سازوکارهای احصاء شده و فرض  $H_1$  رد این سازوکارها است، با استفاده از سطح معنی‌داری می‌توانیم بگوییم اگر سطح معنی‌داری کمتر از ۵٪ باشد آن سازوکار تأیید می‌شود. با استفاده از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای اجزای هر سازوکار نیز (که در جدول ۱ نشان داده شد) مورد تأیید قرار گرفتند.

همچنین برای اولویت‌بندی سازوکارها نیز از آزمون بونفرونی استفاده کردیم که نتایج این آزمون در جدول ۱۱ ارائه شده است.

**جدول ۲. نتایج آزمون t برای سازوکارهای اصلی ارتقای قابلیت‌های سازمانی**

مقدار آزمون = ۳						
فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی
حد بالا	حد پایین					
۱.۱۵۰۹	۱.۰۲۲۱	۱.۰۸۶۴۹	...	۱۸۴	۳۳.۳۹۸	روانشناختی
۱.۱۵۹۹	۱.۰۳۱۱	۱.۰۹۵۵۰	...	۱۸۴	۳۳.۵۴۱	فرایندی
۱.۰۲۵۸	۰.۸۹۵۵	۰.۹۶۰۶۲	...	۱۸۴	۲۹.۰۸۹	ساختاری
۱.۳۵۸۷	۱.۲۰۸۹	۱.۲۸۳۷۸	...	۱۸۴	۳۳.۸۱۱	فناورانه
۱.۳۷۳۹	۱.۱۴۴۵	۱.۲۰۹۱۹	...	۱۸۴	۳۶.۸۶۹	فرهنگی اجتماعی
۱.۲۶۴۱	۱.۱۴۴۰	۱.۲۰۴۰۵	...	۱۸۴	۳۹.۵۸۴	انسانی
۱.۱۵۲۰	۰.۹۹۳۹	۱.۰۷۳۹۷	...	۱۸۴	۲۶.۷۸۱	سیاسی
۱.۱۴۰۷	۰.۹۷۵۵	۱.۰۵۸۱۱	...	۱۸۴	۲۵.۲۶۹	مالی

**جدول ۳. سازوکارهای روانشناختی**

مقدار آزمون = ۳						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای روانشناختی
حد بالا	حد پایین					
۰.۹۴۳۹	۰.۷۵۴۴	۰.۸۴۸۶۵	...	۱۸۴	۱۷.۷۵۶	۱
۱.۳۳۹۷	۱.۱۵۷۶	۱.۲۴۸۶۵	...	۱۸۴	۲۷.۰۴۵	۲
۱.۰۰۵۶۹	۰.۸۵۶۶	۰.۹۵۶۷۶	...	۱۸۴	۱۸.۸۵۴	۳
۱.۳۸۸۹	۱.۱۹۴۹	۱.۲۹۱۸۹	...	۱۸۴	۲۶.۲۸۴	۴

**جدول ۴. سازوکارهای فرایندی**

مقدار آزمون = ۳						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای فرایندی
حد بالا	حد پایین					
۰.۹۰۶۷	۰.۷۱۴۹	۰.۸۱۰۸۱	...	۱۸۴	۱۶.۶۸۶	۵
۰.۹۵۸۸	۰.۷۶۰۱	۰.۸۵۹۴۶	...	۱۸۴	۱۷.۰۶۵	۶
۱.۱۵۷۶	۰.۹۷۲۱	۱.۰۶۴۸۶	...	۱۸۴	۲۲.۶۵۳	۷
۱.۳۰۹۳	۱.۱۱۲۴	۱.۲۱۰۸۱	...	۱۸۴	۲۴.۲۶۲	۸
۱.۴۴۵۹	۱.۲۵۶۸	۱.۳۵۱۳۵	...	۱۸۴	۲۸.۲۰۱	۹
۱.۳۶۷۰	۱.۱۸۴۳	۱.۲۷۵۶۸	...	۱۸۴	۲۷.۵۵۸	۱۰





۲۲.۶۳۳	۲۲.۶۳۳	۲۲.۶۳۳	۲۲.۶۳۳	۲۲.۶۳۳	۲۲.۶۳۳	۲۲.۶۳۳	۳۳
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	----

**جدول ۸. سازوکارهای انسانی**

مقدار آزمون = ۳						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای انسانی
حد بالا	حد پایین					
۱.۳۲۵۳	۱.۱۲۸۷	۱.۲۲۷۰۳	....	۱۸۴	۲۴.۶۳۳	۳۴
۱.۴۲۶۶	۱.۲۴۳۶	۱.۳۳۵۱۴	....	۱۸۴	۲۸.۷۸۷	۳۵
۱.۳۷۰۷	۱.۱۸۰۷	۱.۲۷۵۶۸	....	۱۸۴	۲۶.۴۹۰	۳۶
۱.۲۷۱۳	۱.۰۷۴۷	۱.۱۷۲۹۷	....	۱۸۴	۲۳.۵۴۷	۳۷
۱.۲۹۸۸	۱.۰۹۰۴	۱.۱۹۴۵۹	....	۱۸۴	۲۲.۶۱۳	۳۸
۱.۴۷۹۳	۱.۲۸۸۳	۱.۳۸۳۶۸	....	۱۸۴	۲۸.۵۸۹	۳۹
۱.۳۸۶۷	۱.۱۸۶۳	۱.۲۸۶۴۹	....	۱۸۴	۲۵.۳۲۹	۴۰
۱.۲۱۱۳	.۹۹۴۲	۱.۱۰۲۷۰	....	۱۸۴	۲۰.۰۴۲	۴۱
۱.۳۰۴۷	۱.۱۰۶۱	۱.۲۰۵۴۱	....	۱۸۴	۲۳.۹۵۵	۴۲
۱.۴۰۳۴	۱.۲۱۲۸	۱.۳۰۸۱۱	....	۱۸۴	۲۷.۰۷۹	۴۳
۱.۱۹۱۹	۱.۰۰۲۷	۱.۰۹۷۳۰	....	۱۸۴	۲۲.۸۸۷	۴۴
۱.۱۸۱۳	.۹۸۰۹	۱.۰۸۱۰۸	....	۱۸۴	۲۱.۲۸۹	۴۵
۱.۴۳۹۱	۱.۲۵۲۸	۱.۳۴۵۹۵	....	۱۸۴	۲۸.۵۱۱	۴۶
۱.۳۰۰۸	۱.۱۲۰۸	۱.۲۱۰۸۱	....	۱۸۴	۲۶.۵۵۳	۴۷
۱.۱۵۴۱	.۹۶۴۸	۱.۰۵۹۴۶	....	۱۸۴	۲۲.۰۸۴	۴۸
۱.۰۶۳۵	.۸۵۰۰	.۹۵۶۷۶	....	۱۸۴	۱۷.۶۸۳	۴۹
۱.۲۸۰۵	۱.۰۷۶۳	۱.۱۷۸۳۸	....	۱۸۴	۲۲.۷۷۷	۵۰
۱.۵۳۶۳	۱.۳۵۰۲	۱.۴۴۳۲۴	....	۱۸۴	۳۰.۶۱۴	۵۱
۱.۲۶۸۹	۱.۰۷۷۱	۱.۱۷۲۹۷	....	۱۸۴	۲۴.۱۲۶	۵۲
۱.۲۰۹۵	۱.۰۱۷۵	۱.۱۱۳۵۱	....	۱۸۴	۲۲.۸۸۱	۵۳

**جدول ۹. سازوکارهای سیاسی**

مقدار آزمون = ۳						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای سیاسی
حد بالا	حد پایین					
۱.۰۶۰۲	.۸۵۳۳	.۹۵۶۷۶	....	۱۸۴	۱۸.۲۴۰	۵۴
۱.۳۴۴۶	۱.۱۵۳۷	۱.۲۴۸۶۵	....	۱۸۴	۲۵.۶۶۷	۵۵
۱.۱۵۲۹	.۹۵۵۲	۱.۰۵۴۰۵	....	۱۸۴	۲۱.۰۲۷	۵۶
۱.۱۶۱۸	.۹۴۶۳	۱.۰۵۴۰۵	....	۱۸۴	۱۹.۳۰۷	۵۷

**جدول ۱۰. سازوکارهای مالی**

مقدار آزمون = ۳						
سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره	سازوکارهای مالی
حد بالا	حد پایین					
۱.۲۵۸۲	۱.۰۴۴۵	۱.۱۵۱۳۵	....	۱۸۴	۲۱.۲۶۸	۵۸
۱.۱۷۶۲	.۹۶۴۴	۱.۰۷۰۲۷	....	۱۸۴	۱۹.۹۳۸	۵۹

۱.۰۸۰۰	.۸۷۶	.۹۸۳۷۸	.۰۰۰	۱۸۴	۲۰.۱۷۴	۶۰
۱.۱۳۶۵	.۹۱۷۵	۱.۰۲۷۰۳	.۰۰۰	۱۸۴	۱۸.۵۰۴	۶۱

جدول ۱۱. مقایسه دوبه‌دو سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی

فاکتور (I)	فاکتور (J)	تفاوت میانگین (I-J)	خطای استاندارد	سطح معنی داری	
				سطح اطمینان ۹۵٪ اختلاف	حد بالا / حد پایین
۱	۲	-.۰۰۹	.۰۳۲	۱.۰۰۰	-۱.۱۱۱ / .۰۹۳
	۳	.۱۲۶*	.۰۳۳	.۰۰۶	.۰۲۰ / .۲۲۲
	۴	-.۱۹۷*	.۰۳۶	.۰۰۰	-۰.۳۱۲ / -.۰۸۲
	۵	-.۱۲۳*	.۰۳۴	.۰۱۰	-۰.۲۳۰ / -.۰۱۶
	۶	-.۱۱۸*	.۰۳۳	.۰۱۲	-۰.۲۲۲ / -.۰۱۴
	۷	.۰۱۴	.۰۴۰	۱.۰۰۰	-۱.۱۱۵ / .۱۴۲
	۸	.۰۲۸	.۰۴۳	۱.۰۰۰	-۱.۰۰۸ / .۱۶۵
۲	۱	.۰۰۹	.۰۳۲	۱.۰۰۰	-۰.۰۹۳ / .۱۱۱
	۳	.۱۲۵*	.۰۲۸	.۰۰۰	.۰۴۶ / .۲۲۴
	۴	-.۱۸۸*	.۰۳۲	.۰۰۰	-۰.۲۸۹ / -.۰۸۷
	۵	-.۱۱۴*	.۰۳۰	.۰۰۵	-۰.۲۰۸ / -.۰۱۹
	۶	-.۱۰۹*	.۰۳۲	.۰۲۲	-۰.۲۰۹ / -.۰۰۸
	۷	.۰۲۳	.۰۴۰	۱.۰۰۰	-۱.۰۰۳ / .۱۴۸
	۸	.۰۳۷	.۰۳۹	۱.۰۰۰	-۰.۰۸۷ / .۱۶۲
۳	۱	-.۱۲۶*	.۰۳۳	.۰۰۶	-۰.۲۳۲ / -.۰۲۰
	۲	-.۱۲۵*	.۰۲۸	.۰۰۰	-۰.۲۲۴ / -.۰۴۶
	۴	-.۲۲۳*	.۰۳۴	.۰۰۰	-۰.۳۳۰ / -.۲۱۶
	۵	-.۲۴۹*	.۰۳۱	.۰۰۰	-۰.۳۴۶ / -.۱۵۱
	۶	-.۲۴۳*	.۰۳۰	.۰۰۰	-۰.۳۳۷ / -.۱۵۰
	۷	-.۱۱۲	.۰۲۸	.۰۹۱	-۰.۲۳۲ / .۰۰۷
	۸	-.۰۹۷	.۰۴۱	.۵۰۵	-۰.۲۲۷ / .۰۳۲
۴	۱	.۱۹۷*	.۰۳۶	.۰۰۰	.۰۸۲ / .۳۱۲
	۲	.۱۸۸*	.۰۳۲	.۰۰۰	.۰۸۷ / .۲۸۹
	۳	.۳۲۳*	.۰۳۴	.۰۰۰	.۲۱۶ / .۴۳۰
	۵	.۰۷۵	.۰۳۱	.۴۴۹	-۰.۲۳ / .۱۷۲
	۶	.۰۸۰	.۰۳۲	.۳۶۹	-۰.۲۱ / .۱۸۱
	۷	.۲۱۱*	.۰۴۲	.۰۰۰	.۰۷۹ / .۳۴۳
	۸	.۲۲۶*	.۰۴۵	.۰۰۰	.۰۸۳ / .۳۶۸
	۱	.۱۲۳*	.۰۳۴	.۰۱۰	.۰۱۶ / .۲۳۰
۵	۲	.۱۱۴*	.۰۳۰	.۰۰۵	.۰۱۹ / .۲۰۸
	۳	.۲۴۹*	.۰۳۱	.۰۰۰	.۱۵۱ / .۳۴۶
	۴	-.۰۷۵	.۰۳۱	.۴۴۹	-۰.۱۷۲ / .۰۲۳

۰۰۵	۰۲۲	۱۰۰۰	-۰۶۵	۰۷۶	۶	۶
۰۱۳۶*	۰۳۵	۰۰۳	۰۲۶	۲۴۶	۷	
۰۱۵۱*	۰۳۸	۰۰۳	۰۳۰	۲۷۲	۸	
۰۱۱۸*	۰۳۳	۰۱۲	۰۱۴	۲۲۲	۱	
۰۱۰۹*	۰۳۲	۰۲۲	۰۰۸	۲۰۹	۲	
۰۲۴۳*	۰۳۰	۰۰۰	۰۱۵۰	۳۳۷	۳	
-۰۰۸۰	۰۳۲	۰۳۶۹	-۰۱۸۱	۰۲۱	۴	
-۰۰۰۵	۰۲۲	۱۰۰۰	-۰۰۷۶	۰۶۵	۵	
۰۱۳۱*	۰۳۲	۰۰۲	۰۳۰	۲۳۲	۷	۷
۰۱۴۶*	۰۳۵	۰۰۱	۰۳۴	۲۵۸	۸	
-۰۰۱۴	۰۴۰	۱۰۰۰	-۰۱۴۲	۰۱۱۵	۱	
-۰۰۲۳	۰۴۰	۱۰۰۰	-۰۱۴۸	۰۱۰۳	۲	
۰۱۱۲	۰۳۸	۰۹۱	-۰۰۰۷	۲۳۲	۳	
-۰۲۱۱*	۰۴۲	۰۰۰	-۰۳۴۳	-۰۰۷۹	۴	
-۰۱۳۶*	۰۳۵	۰۰۳	-۰۲۴۶	-۰۰۲۶	۵	
-۰۱۳۱*	۰۳۲	۰۰۲	-۰۲۳۲	-۰۰۳۰	۶	
۰۱۵	۰۳۸	۱۰۰۰	-۰۱۰۷	۰۱۳۷	۸	۸
-۰۰۲۸	۰۴۳	۱۰۰۰	-۰۱۶۵	۰۱۰۸	۱	
-۰۰۳۷	۰۳۹	۱۰۰۰	-۰۱۶۲	۰۰۸۷	۲	
۰۰۹۷	۰۴۱	۰۵۰۵	-۰۰۳۲	۰۲۲۷	۳	
-۰۲۲۶*	۰۴۵	۰۰۰	-۰۳۶۸	-۰۰۸۳	۴	
-۰۱۵۱*	۰۳۸	۰۰۳	-۰۲۷۲	-۰۰۳۰	۵	
-۰۱۴۶*	۰۳۵	۰۰۱	-۰۲۵۸	-۰۰۳۴	۶	
-۰۰۱۵	۰۳۸	۱۰۰۰	-۰۱۳۷	۰۱۰۷	۷	

### ۹- بحث و نتیجه گیری

باتوجه به این که پژوهش حاضر در زمینه ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی برای اولین بار در ایران انجام گرفته است، برخی از نتایج تحقیقات خارجی پیشین و یا تحقیقات مشابه در حوزه بازرگانی و خصوصی در آن مورداستفاده قرار گرفت و تأیید شد اما یافته‌هایی که به‌طور خاص از این پژوهش به دست آمد، نشان می‌دهد که سازوکارهای روانشناختی، فرایندی، ساختاری، فناورانه، فرهنگی اجتماعی، انسانی، سیاسی و مالی همه موجب ارتقای قابلیت‌های سازمانی می‌شوند. بعلاوه، برای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی باید بیش از سایر سازوکارها بر سازوکارهای روانشناختی، فرایندی، سیاسی و مالی تمرکز کرد. از آنجایی که برای شروع هر کاری

بر اساس خروجی آزمون بونفرونی سازوکارهای روانشناختی، فرایندی، سیاسی و مالی باهم تفاوت معنی‌دار ندارند و نگاه به میانگین آنها نیز نشان می‌دهد که نزدیک به هم هستند لذا در رتبه یک قرار می‌گیرند و بیشترین تأثیر را در ارتقای قابلیت‌های سازمانی دارند. سازوکارهای فناورانه، فرهنگی اجتماعی و انسانی نیز بر اساس آزمون مذکور باهم تفاوت معنی‌دار ندارند و با توجه به میانگین آنها، در رتبه دوم قرار می‌گیرند. سازوکار ساختاری با بقیه سازوکارها تفاوت معنی‌دار دارد و با میانگین ۳/۹۶۱ از بقیه کوچکتر است لذا در رتبه سوم قرار می‌گیرد و کمترین تأثیر را در ارتقای قابلیت‌های سازمانی دارد.

عمومی جامعه استفاده می‌کنند سازوکارهای مالی سبب می‌شوند نحوه تخصیص بودجه به واحدهای مختلف سازمان دولتی بهینه شود و موجب ارتقای قابلیت‌های سازمانی این بخش گردد.

علاوه بر سازوکارهای فوق، سازوکارهای انسانی، فناورانه و فرهنگی اجتماعی در درجه دوم اهمیت قرار دارند و توجه به آنها در ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی مؤثر است و از آنجایی که در کشور ما سازوکارهای ساختاری و تحول در ساختارها چندان مورد اعتنا نیست و مدیران به اموری نظیر برونسپاری، دورکاری، کوچک‌سازی، عدم تمرکز و ... بی‌علاقه‌اند و به ساختارهای قدیمی که قدرت بیشتر را برایشان به ارمغان می‌آورد تمایل دارند، این سازوکار در کمترین درجه اهمیت قرار دارد و به نظر می‌رسد در ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی ایران کمترین نقش را داشته باشد.

ابتدا افراد باید از نظر روانی آماده پذیرش موضوع موردنظر شوند درباره ارتقای قابلیت‌های سازمانی نیز این امر صادق است به همین دلیل سازوکارهای روانشناختی با ایجاد خودبستگی، امیدواری و خوش‌بینی در سازمان موجب ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی می‌شوند. به‌علاوه، ایجاد و ارتقای قابلیت‌ها در سازمان امری مستمر و تدریجی است این امر باید در فرایندها و نحوه انجام کارهای سازمان نهادینه شود تا به نتیجه مطلوب خود برسد. از طرف دیگر، سازمان‌های دولتی جامعه ما سازمان‌های سیاسی‌اند و غالباً تحت تسلط حزب سیاسی حاکم هستند و با تغییرات آنها تغییر می‌کنند، همین امر نشان‌دهنده آن است سازوکارهای سیاسی نقش مهمی در ارتقای قابلیت‌های سازمانی بخش دولتی دارند و باید در سطحی فراتر از سازمان و در سطح کلان سیاست‌پیگیری و دنبال شوند. همچنین به دلیل اینکه این سازمان‌ها از بودجه

## منابع

عزیزی، شهریار (۱۳۹۱). "شناخت قابلیت‌های سازمانی جایگاه برند شرکت در صنعت مواد غذایی با استفاده از نظریه داده بنیاد". *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۶ (۱)، ۳۵-۳۳.

احمدی، هانیه (۱۳۹۰). "فهم دلایل عدم انسجام (ناهمسویی) خط‌مشی‌های عمومی در ایران". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.  
امیدی کیا، کامران؛ مشبکی، اصغر؛ خدادادحسینی، سید حمید و

- Andrews, R., Beynon, M. J. & McDermott, A. M. (2015). "Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach". *Journal of Public Administration Research and Theory*, muv005.
- Ashkezari, M. J. D. & Aeen, M. N. (2012). "Using Competency Models to Improve HRM". *Ideal Type of Management*, 1(1), 59-68.
- Boonpattarakan, A. (2012). "Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises' Organizational Capabilities: Review and Verification". *Journal of Management Research*, 4(3), 15-42.
- Creswell, J. W. (2003). "Research Design: Qualitative and Mixed Methods Approaches". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gill, L. M. (2006). "Building Organizational Capability". (Doctoral Dissertation), Australia: Queensland University of

- Technology.
- Harris, R. (2007). "Unravelling the Notion of Organizational Capability: What do Writers Say it is and VET Providers Think it is?". (Doctoral Dissertation, Avetra). University of South Australia.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M. & Pitelis, C. N. (2013). "Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 70-91.
- Liu, Y., Wang, L., Yuan, C. & Li, Y. (2012). "Information Communication, Organizational Capability and New Product Development: An Empirical Study of Chinese Firms". *The Journal of Technology Transfer*, 37(4), 416-432.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. & Casebeer, A. L. (2007). "Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector". *Journal*

- of Management Studies*, 44(5), 687-708.
- Pandza, K. (2011). "Why and How will a Group act Autonomously to Make an Impact on the Development of Organizational Capabilities?". *Journal of Management Studies*, 48(5), 1015-1043.
- Poorkiani, M., Beheshtifar, M. & Moghadam, M. N. (2010). "Studying the Competency-Related Models in Succession Planning". *The Social Sciences*, 5(6), 507-513.
- Rauffet, P., Da Cunha, C. & Bernard, A. (2010). "Organizational Capabilities Assessment: A Dynamic Methodology, Methods and A Tool for Supporting Organizational Diagnosis".
- Uhlener, L. M., Van Stel, A., Duplat, V. & Zhou, H. (2013). "Disentangling The Effects of Organizational Capabilities, Innovation and Firm Size on Sme Sales Growth". *Small Business Economics*, 41(3), 581-607.