

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر عملکرد ارزش‌محور منابع انسانی در بخش دولتی با رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی فازی

\*سمیه نعمتی<sup>۱</sup>، احمدعلی خائف‌الهی<sup>۲</sup>، حسن دانایی‌فرد<sup>۳</sup>، عادل آذر<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. دانشیار دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. استاد مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۵/۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۶

### Identifying and Ranking the Factors Affecting the Performance of Value-Oriented Human Resources in the Iranian Public Sector with FAHP

\*Somayeh Nemati<sup>1</sup>, Ahmad Ali Khaef Elahi<sup>2</sup>, Hasan DanaeeFard<sup>3</sup>, Adel Azar<sup>4</sup>

1. Ph.D Student of Human Resource Management, University of Tarbiat Modares, Tehran, Iran

2. Associate Professor of Organizational Behavior(OB)Management, University of Tarbiat Modares, Tehran, Iran

3. Professor of Public Administration Management, University of Tarbiat Modares, Tehran, Iran

Received: (21/Jul/2016) Accepted: (26/May/2017)

#### Abstract

Movements in line with the evolution of public administration, the new public management movement "Public Value Management" was maturing as a new concept introduced in the public service and subsequently evaluate it. In this study, relying on indicators that the concept of "public value" in the public service seeks to identify and rank the indicators are based on the concept of public value So we prioritized indicators to assess the performance of government agencies introduce human resources For this purpose, criteria and indicators are derived from literature and the panel of experts to assess face and content validity were After ensuring the validity and reliability of the questionnaire based on Likert scale 13 to assess construct validity (factor analysis) and reliability (Cronbach's alpha) The construct validity was confirmed was That three factors to establish the reliability (alpha more than 0.7) of a series of factors were excluded. Ten of the remaining pairwise comparison matrix provides a convenience sample of clients state-owned banks (National Bank and farming) were The fuzzy hierarchical analysis of dozens of people in need of care to measure responsive behavior in the first place And standards of appropriate behavior with colleagues of the importance of democratic behavior from the perspective of clients were in tenth place. This prioritization can act as a guide to planning and human resources are state-based public value in banking.

**Keywords:**Public Value-Based Performance, Human Resource (HR), the Fuzzy Analytic Hierarchy Process

#### چکیده

در زمینهٔ تطور نهضت‌های مدیریت دولتی، بعد از مدیریت دولتی جدید، نهضت "مدیریت ارزش عمومی" نضج گرفت که مفهوم نوینی را در خدمت‌رسانی عمومی و متعاقباً ارزیابی آن معرفی کرد. این پژوهش با اتکا به شاخص‌هایی که مفهوم "ارزش عمومی" مطرح می‌کند، درصد شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های خدمت‌رسانی عمومی مبتنی بر مفهوم ارزش عمومی است تا شاخص‌های اولویت‌بندی شده‌ای را جهت ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی معرفی کند؛ به این منظور معیارها به همراه شاخص‌های مرتبط آنها از ادبیات موضوع استخراج شد و جهت سنجش روایی صوری و روایی محتوا در اختیار پنلی از خبرگان قرار گرفت؛ پس از حصول اطمینان از روایی اولیه، ۱۳ عامل موجود در قالب پرسشنامه‌ای مبتنی بر طیف لیکرت به منظور سنجش روایی سازه (تحلیل عاملی) و پایایی (آلفای کرونباخ) مورد بررسی قرار گرفت، روایی سازه تأیید شد و سه شاخص به منظور برقراری پایایی (آلفای بالاتر از ۰/۷) از مجموعه عوامل حذف شدند. ده عامل باقیمانده در قالب ماتریس مقایسات زوجی در اختیار نمونه‌ای در دسترس از ارباب‌رجوعان بانک‌های دولتی (ملی، سپه و کشاورزی) قرار گرفت؛ در تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، شاخص اهمیت قائل شدن به نیاز مردم از معیار رفتار پاسخگو در رتبهٔ نخست و شاخص رفتار شایسته با همکاران از معیار رفتار دموکراتیک در رتبهٔ دهم از دیدگاه ارباب‌رجوعان قرار گرفتند. این اولویت‌بندی می‌تواند به‌عنوان راهنمای برنامه‌ریزی و عمل در حوزهٔ منابع انسانی مبتنی بر ارزش عمومی در حوزهٔ بانکداری دولتی قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** عملکرد فردی بر ارزش عمومی، منابع انسانی، تحلیل سلسله‌مراتبی فازی

\*Corresponding Author: Somayeh Nemati.

\*نویسنده مسئول: سمیه نعمتی

Email:s.nemati@modares.ac.ir

## مقدمه

مدیریت به‌منظور دستیابی به دانش چگونگی بهبود خدمت‌رسانی از طریق مدیریت بوده‌اند (بوینه و همکاران، ۲۰۰۶؛ بوزمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). در غالب پژوهش‌های حوزه سازمان، سنج‌های عملکردی در چهار دسته معرفی شده‌اند: ۱- سنج‌های سازمانی یا فردی، ۲- سنج‌های ره‌آورد (پیامد) محور یا رفتار محور<sup>۷</sup>، ۳- سنج‌های داخلی یا خارجی<sup>۸</sup> و ۴- سنج‌های عینی یا ذهنی<sup>۹</sup>. سنج‌های عینی همان سنج‌های متداول هستند که چون استانداردهای طلایی اینگاشته می‌شوند اما در واقعیت این سنج‌های برشمرده فقیرتر از آن هستند که بتوانند تصویر نسبتاً کاملی از ابعاد عملکرد چون رعایت انصاف<sup>۱۰</sup> را مورد سنجش قرار دهند (بریور، ۲۰۰۶؛ بریور و سلدن، ۲۰۰۰). بنابراین در کنار سنج‌های عینی، سنج‌های ذهنی نیز به‌رغم دشواری در تعریف و سنجش، مورد استفاده قرار می‌گیرند تا مکمل سنج‌های عینی باشند.

در عملکرد سازمانی عوامل متعددی تأثیر دارند، برخی از آنها برون‌زا هستند و تعدادی درون‌زا. از آنجایی که خروجی بخش دولتی عمدتاً خدمات است بهره‌وری در این بخش ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با کمیت و کیفیت کار نیروی انسانی به‌عنوان عاملی درون‌زا دارد. در سال‌های اخیر در بخش دولتی کشور، تعداد نیروی انسانی از لحاظ کمی، بیش‌ازحد لازم و از لحاظ کیفی پایین‌تر از آن رشد داشته است و این معضل در خروجی‌های این بخش به شکل بهره‌وری پایین و هدر رفت منابع به‌وضوح نمایان است و آثار عینی آن در نارضایتی مردمی از عملکرد بخش دولتی مشهود است (حجازی و تقی پور قرشی، ۱۳۹۴).

بنابر وجود معضل بهره‌وری پایین در بخش دولتی، پژوهش حاضر در پی تدوین و اولویت‌بندی شاخص‌هایی جهت ارزیابی عملکرد در سطح فردی است تا از خلال نتایج آن بتواند عملکرد فردی و در نتیجه بهره‌وری سازمانی را ارتقا ببخشد.

از سوی دیگر بنابر دغدغه‌ای که پیرامون سنجش عملکرد در سطوح مختلف بخش دولتی بیان شد، تدوین سنج‌هایی عینی از جنس آنچه هم‌اکنون استفاده می‌شود بنا به تجربه راهگشا خواهد بود بر این اساس و بنابه آنچه

در چارچوب نظری عملکرد بخش عمومی دو سؤال چالشی عمده مطرح است؛ ۱- مقصود از "عملکرد" در بخش عمومی چیست؟ که در این خصوص پژوهش‌های مدیریت دولتی<sup>۱</sup> و ارزش عمومی فهم مفیدی را ارائه کرده‌اند؛ ۲- عملکرد در بخش عمومی (در سطح فردی و سازمانی) چگونه می‌تواند اندازه‌گیری شود؟ به‌عبارت‌دیگر از چه نوع سنج‌های استفاده کنیم تا به اندازه‌گیری کامل‌تری از عملکرد در بخش دولتی دست یابیم به این منظور سنج‌های گوناگونی در پژوهش‌های متعدد پیشنهاد شده است؛ حال سؤالی که مطرح می‌شود این است که آیا این سنج‌ها می‌باید عینی باشند یا ذهنی، بیرونی باشند یا درونی، سازمانی و گروهی باشند یا فردی و رفتاری، خروجی محور باشند یا نتیجه‌محور؟ سنج‌ها از دیدگاه کدامیک از ذی‌نفعان تدوین شوند که انسجام و جامعیت مطلوب‌تری داشته باشند؟ (ون لون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

خدمات عمومی به‌واسطه تولید خروجی، ره‌آوردهایی را احصا می‌کند تا از طریق آن ره‌آوردها بتواند بر جامعه تأثیر بگذارد؛ این مطلب بر این نکته اذعان دارد که انتخاب اهداف و شاخص‌های عملکردی در بخش عمومی در گرو بررسی نوع تأثیری است که خدمات عمومی بر جامعه می‌گذارد، اما آنچه در این میان مبرهن است این است که هیچ روش معینی برای تبدیل تأثیرات مورد انتظار از قبل ارائه خدمات عمومی ارائه شده، به اهداف و شاخص‌ها وجود ندارد (دلوم و چاتلین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱)؛ با این وجود بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی دغدغه اصلی اداره امور عمومی است (بوینه<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ بریور و سلدن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). در این خصوص اندازه‌گیری عملکرد کارکنان بخش عمومی می‌تواند به مدیران در فهم بهتر چگونگی بهبود عملکرد سازمانی کمک شایانی نماید. اگرچه غالباً عملکرد کارکنان چه در بخش خصوصی و چه در بخش عمومی به‌وسیله معیارهای رایج عملکرد شغلی سنجیده می‌شود در سال‌های اخیر سازمان‌های عمومی، دولت‌ها و پژوهشگران به‌طور گسترده‌ای به دنبال ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد به‌عنوان بازتابی از دستاوردهای

6. Bozeman

7. Objective or Subjective Measures

8. Internal or External Measures

9. Outcome-based or Behavior-based Measures

10. Equity

1. Public Administration

2. Van Loon

3. Delorme &amp; Chatelain

4. Boyne

5. Brewer &amp; Selden

### پیشینه پژوهش

اصطلاح<sup>۲</sup> ارزش عمومی در سال ۱۹۹۵ میلادی پروفیسور مارک مور<sup>۳</sup> مطرح شد. ارزش عمومی در سال‌های اخیر در مطالعات فراوانی مورد توجه قرار گرفته است و در حوزه‌های پژوهش و عمل در اداره امور عمومی واژه متداولی شده است (ویلیامز و شرر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). همان‌طور که پیشتر گفته شد مدیریت ارزش عمومی یک تغییر پارادایم یک در مدیریت دولتی است (استوکر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ اوفلین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). هدف پژوهش‌ها در حوزه ارزش عمومی تنها تعریف رفتارها در بخش عمومی نیست بلکه این پژوهش‌ها در پی شکل‌دهی و آگاهی بخشیدن در عمل هستند (آلفور<sup>۶</sup> و اوفلین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹؛ بوزمن و سارویتز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱).

ایجاد ارزش تنها یک بیانیه مالی نیست. هر سازمانی اعم از انتفاعی، خیریه، آموزشی، نظامی یا مذهبی برای ارزش‌آفرینی تلاش می‌کند. در واقع سازمان‌ها بایستی جهت بقای خود برای افراد ذی‌نفع اعم از مشتریان، سهامداران، کارکنان و همه اعضای جامعه ایجاد ارزش نمایند در غیر این صورت از بین خواهند رفت.

در سازمان‌های عمومی به جهت ماهیت خدماتی، سرمایه انسانی در خلق ارزش نقش بسزایی دارد (وندربیل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). ارزش‌آفرینی منابع انسانی به این معناست که فعالیت‌های واحد و متولیان منابع انسانی دستاورد مثبتی برای ذی‌نفعان اصلی اعم از کارکنان، مدیران صف، مشتریان و سرمایه‌گذاران ایجاد کند. مطابق این دیدگاه، ارزش، تبدیل به پیشاهنگ منابع انسانی شده است (اولریچ و بروک بنک<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵). از آنجایی که ارزش‌های عمومی می‌توانند به‌عنوان اصول عملکردی راهنمای رفتار کارکنان بخش عمومی باشند (یورگنسن<sup>۱۰</sup> و دیگران، ۲۰۱۵). یکی از سنجه‌های ذهنی عملکرد کارکنان در بخش عمومی، سنجه‌های عملکردی مبتنی بر ارزش عمومی می‌باشد که عملکرد کارکنان بخش عمومی را به

درخصوص بن‌مایه نهضت ارزش عمومی بیان شد می‌بایست به دنبال سنجه‌های بدیعی باشیم که علاوه بر سنجش شاخص‌های عینی متداول، ارزش مورد انتظار ذی‌نفعان از جمله عموم مردم را نیز در سنجش عملکرد لحاظ کند. مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی تفاوت‌های عمده‌ای با مدیریت بخش خصوصی دارد. هرچند بسیاری از فرایندها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در هر دو بخش یکسان است اما مباحث موجود در بخش دولتی همواره چالش‌ها و تناقضاتی را در مدیریت منابع انسانی نمایان می‌کند. وابستگی به بودجه عمومی، افق مدیریتی محدود، انگیزش ناکافی مدیران و کارکنان و نوع مالکیت سازمان از جمله عوامل اصلی تفاوت بخش دولتی با مؤسسات و سازمان‌های خصوصی است که بر نحوه کارکرد وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است (سیدنقوی و عباس‌زاده، ۱۳۸۸). امروزه مراجعان سازمان‌های دولتی خواهان آن‌اند که مدیران مسئول طراحی و اجرای پروژه‌های سرمایه‌ای و همچنین خدمات دولتی، ارزش پولی را که هزینه می‌کنند بدانند. از دید شهروندان اگر انجام یک پروژه عمرانی یا تأمین خدمت دولتی، فاقد کارکرد مناسب باشد، هزینه بیش‌ازحد داشته باشد یا نتواند خواسته‌های مشتریان و سایر ذی‌نفعان را برآورده سازد، فاقد ارزش خواهد بود بنابر منابع موجود ارزش عمومی به‌عنوان ارزشی تعریف می‌شود که به‌وسیله دولت از طریق خدمات [کالاها]، تنظیم قوانین و مقررات و دیگر اقداماتی که دولت از قیل دیگران بخش‌ها (خصوصی و غیرانتفاعی) انجام می‌دهد، خلق می‌شود و می‌توان آن را به‌عنوان "معیار اصلی" ارزیابی عملکرد در سطوح فردی و سازمانی، تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع و سیستم متناسب ارائه خدمات مورد استفاده قرار داد (استوکر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶).

بنابر ضرورت‌های پیش‌گفته و تعریف ارائه شده از ارزش عمومی، پرسش‌هایی که این پژوهش درصدد پاسخگویی به آنها است عبارت‌اند از:

- ۱- شاخص‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی مبتنی بر ارزش عمومی در بخش دولتی کدام است؟
- ۲- اولویت‌بندی شاخص‌های احصا شده به چه صورت است؟

2. Term  
3. Mark Moor  
4. Williams & Shearer  
5. O'Flynn  
6. Alford  
7. Sarewitz  
8. Vandenabeele  
9. Ulrich & Brockbank  
10. Jørgensen

1. Stoker

ارزش‌آفرینی عمومی پیوند می‌دهد (بوزمن، ۲۰۰۷).

در زمینه ارزش‌آفرینی منابع انسانی<sup>۱</sup> مطالعاتی نه‌چندان منسجم انجام گرفته است؛ از نخستین و شاخص‌ترین مطالعات، مطالعه مانفرد<sup>۲</sup> و همکارانش است که به بحث پیرامون نیروی انسانی در سازمان به‌عنوان دارایی و سرمایه سازمانی می‌پردازد و مدلی از تعامل سیستم منابع انسانی با سیستم‌های اقتصادی، آموزش، دموگرافیک و اجتماعی در راستای ایجاد ارزش ارائه می‌دهد و در این مدل شاخص‌هایی نیز به‌منظور سنجش ارزش ایجاد شده ارائه می‌شود (مانفرد و همکاران، ۱۹۸۳). پژوهشی دیگر با عنوان فرایندهای مدیریت: منبع ارزش‌آفرینی مزیت رقابتی، به بررسی ارتباط بین کار ویژه‌های مدیریت منابع انسانی و ایجاد ارزش افزوده و کسب مزیت رقابتی در بستر جنبه‌های اقتصادی و حقوق اجتماعی می‌پردازد (گراندی و برومن، ۲۰۰۳). پژوهشی دیگر ایجاد ارزش افزوده و کسب مزیت رقابتی را از طریق تدوین استراتژی منابع انسانی همسو با استراتژی کلان سازمان دنبال می‌کند (راجرز، ۲۰۱۵). یک بررسی پیمایشی بر روی ۱۹۰۰۰ سازمان دولتی نشان می‌دهد شاخص‌های مدیریت منابع انسانی در صورت هم‌راستایی با استراتژی‌های کلان سازمان می‌تواند در ایجاد ارزش افزوده نقش بسزایی ایفا نماید (یانگ می لیو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

در سال‌های اخیر در خلال ظهور نهضت ارزش عمومی به‌منظور ارزیابی عملکرد این بخش، سنجش‌های ذهنی و ره‌آورد محور مبتنی بر ارزش عمومی تدوین شده است که دارای ابعاد چندگانه‌ای است که تنش‌های اساسی بین اهداف عملکردی را به‌خوبی مدیریت می‌کند و دید نسبتاً جامعی از عملکرد سازمان و پیامدهای عملکردی آن در بخش دولتی ارائه می‌دهد (بوزمن، ۲۰۰۷؛ ون لوون و همکاران، ۲۰۱۳). از آنجایی که ارزش‌های عمومی می‌تواند اصول راهنمایی جهت عملکرد بخش دولتی باشند به نظر می‌رسد شاخص‌های مبتنی بر آنها به نحو مناسبی بتواند در خصوص عملکرد این بخش قضاوت کنند (یورگنسن و همکاران، ۲۰۱۵). به‌علاوه استفاده از ابعاد چندگانه

براساس ارزش عمومی به‌منظور توصیف و سنجش عملکرد بخش عمومی می‌تواند بین اهداف عملکردی چون کارایی و کیفیت، مصالحه و توازن ایجاد کند و همچنین می‌تواند مؤلفه‌هایی که می‌بایست بهبود یابند را مشخص کند (بویته و همکاران، ۲۰۰۶).

هدف مدیران خصوصی خلق ارزش (اقتصادی) خصوصی است ولی هدف مؤسسات دولتی خلق ارزش (اجتماعی) عمومی است. یکی از بخش‌های مهم پارادایم ارزش عمومی مفهوم ترجیحات جمعی است که آن را از فردگرایی مدیریت دولتی جدید متمایز می‌سازد (آلفورد، ۲۰۰۲). شهروندان به صورت جمعی از طریق نمایندگان منتخب تعیین می‌کنند به چه چیزی ارزش قائل‌اند و این امر تجلی مجموعه پیچیده و پراکنده‌ای از تبادلات است که آلفورد آن را به مبادله اجتماعی پیوند داده است و با روابط مبادله اقتصادی که در بخش خصوصی رخ می‌دهد در تضاد است. بنابراین ارزش عمومی به‌وسیله سازمان‌های دولتی (چیزی فراتر از تک‌تک کارکنان) به شهروندان و نه به افراد ارائه می‌شود. پارادایم ارزش عمومی بر چشم‌اندازی جامع‌تر از انسانیت استوار است که اداره امور سنتی و مدیریت دولتی جدید فاقد آن می‌باشند (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵). در خدمات خصوصی واحد تحلیل غالباً یک مصرف‌کننده است درحالی‌که در خدمات عمومی یک گروه یا جماعتی از یک جامعه یا کلیت جامعه است. بنابراین ارزش عمومی به ما اجازه می‌دهد از ملاحظات اقتصادی بازار فراتر رفته و عوامل اجتماعی و سیاسی را نیز مدنظر قرار دهیم.

تفکر ارزش عمومی می‌تواند در تعریف، تصریح و عملیاتی کردن ایده ارزش افزوده<sup>۴</sup> به فضای عمومی به همان طریقی که مفهوم ارزش افزوده در بازار خصوصی محکی برای فعالیت خصوصی فراهم می‌آورد، کمک کند. ارزش عمومی توجه خود را بر آنچه مردم ارزش قائل‌اند و آنچه فضای عمومی را تقویت می‌کند معطوف می‌دارد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵).

ارزش عمومی با کالای عمومی<sup>۵</sup>، منفعت عامه و یا بهره عمومی<sup>۶</sup> متفاوت است. ارزش عمومی کالای عمومی را در برمی‌گیرد ولی به آن محدود نمی‌شود. ارزش عمومی

1. Adding(Creative)Value Through People(Human Resource)
2. Manfered
3. Grundy & Brown
4. Rutgers
5. Yongmei Liu

6. Alford  
7. Added Value  
8. Public Goods  
9. Public Interest

منبع	ابعاد
پندی و مویندهام <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۶	رفتار خدماتی
بریور و سلدن، ۲۰۰۰	(رفتار برابر و تأثیر)
وندربیل، ۲۰۰۹	خدمت‌رسانی به گروه
واکر و همکاران، ۲۰۱۱	هدف (ارباب‌رجوع) و جامعه
	رفتار پاسخگو
اندروز <sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰	(پاسخگویی به معنای
بوینه، ۲۰۰۲	رضایت کاربران و ذی‌نفعان و
بوینه و گلدویلیامز <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۳	همچنین پاسخگویی به
	نیازهای آنها)
بوینه، ۲۰۰۲	رفتار دموکراتیک
بریور و سلدن، ۲۰۰۰	(انصاف، عدالت و
کیم <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۵	شفافیت در فرایندهای کاری)
	رفتار توسعه‌ای
بریور و سلدن، ۲۰۰۰	(اصلاح کردن نحوه
لیسینگ و استجین، ۲۰۰۹	خدمات‌رسانی، یادگیری و
	آمادگی برای رویارویی با
	موقعیت‌های غیرمنتظره)

### روش‌شناسی

این پژوهش از جنبه هدف کاربردی است و از دستاوردهای آن می‌توان جهت ارزیابی عملکرد در سطح فردی بخش دولتی کشور بهره گرفت و خروجی‌های آن را در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی به کار گرفت؛ پژوهش پیش رو به لحاظ روش گردآوری داده‌ها اکتشافی-توصیفی است. شیوه اکتشافی در حوزه تحقیقات پیمایشی درجهت دستیابی به شناخت تکمیلی موضوع و کنجکاوی به‌منظور تهیه طرح تحقیق اصلی انجام می‌پذیرد به طوری که هدف از انجام این‌گونه مطالعات، فراهم ساختن مقدمات و افزایش آگاهی و دانش پژوهشگر پیرامون موضوع پژوهش است؛ در روش توصیفی از ابزارهای کتابخانه‌ای و بررسی متون و محتوای مطالب و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسش‌نامه، مصاحبه و مشاهده جهت گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود. بنابراین در این پژوهش مرحله نخست یعنی احصاء عوامل، به شیوه

دامنه وسیع‌تری از چیزها را در برمی‌گیرد که کالاهای عمومی را نیز شامل می‌شود. کالاهای عمومی صرفاً تجلی ستاده‌ها (ستاده‌ها؛ کالاهای تولیدی و خدمات ارائه شده به‌وسیله سازمان‌های دولتی) هستند درحالی‌که ارزش عمومی نه تنها ستاده‌ها را بلکه ره‌آوردها (یعنی اثرات ایجاد بر کسانی که از آن ارزش یا کالا منتفع می‌شوند یا اثرات ایجاد بر حالات طبیعت که برای آنها حائز اهمیت است) را نیز در برمی‌گیرد. ارزش عمومی برای کسانی که از آن منتفع می‌شوند، معنا دارد، اگر چیزی ارزشمند است به آن علت است که از جانب مردم (جمع شهروندی نه تجمیع افراد) ارزشمند تلقی می‌شود که این امر چالش تعیین آنچه ارزشمند است را تحمیل می‌کند. ارزش وقتی ارزش است که شهروندان (چه انفرادی و چه جمعی) میل به ارائه چیزی درازای دریافت آن داشته باشند (بوزمن، ۲۰۰۷). آنچه که شهروندان درازای دریافت ارزش اعطا می‌کنند صرفاً در قالب منابع پولی (نظیر مالیات یا عوارض) نیست. آنچه شهروندان درازای دریافت ارزش ارائه می‌دهند ممکن است پذیرفتن قدرت اجباری دولت (درازای ایجاد امنیت) افشای اطلاعات خصوصی (درازای دریافت خدمات شخصی) و امثالهم باشد (کلی و همکاران، ۲۰۰۲).

در پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه شاخص‌های پراکنده‌ای جهت ارزیابی عملکرد منابع انسانی بر مبنای خلق ارزش انجام گرفته است (وندربیل، ۲۰۰۹؛ واکر<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۱؛ لیسینگ و استجین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

با مرور ادبیات پژوهش در حوزه ارزش‌آفرینی منابع انسانی و مطالعات حوزه ارزش عمومی، بررسی نقش سرمایه انسانی در بخش دولتی بر فرایند ارزش‌آفرینی عمومی به معنی تأثیر سرمایه انسانی بر خلق ارزش عمومی چندان تحت دقت نظر قرار نگرفته است؛ یا به عبارت روشن‌تر مطالعه مختصه‌ای بر نقش عینی سرمایه انسانی بر ایجاد ارزش عمومی آن هم در بافت سازمان‌های بخش دولتی ایران معطوف نشده است.

در جدول ۱- ابعاد مفهوم عملکرد فردی مبتنی بر ارزش عمومی آمده است:

3. Pandey & Moynihan
4. Andrews
5. Gould-Williams
6. Kim

1. Walker
2. Leisink & Stejin

اکتشافی و مرحله دوم، اولویت‌بندی عوامل، بر اساس شیوه توصیفی صورت گرفته است.

این پژوهش اساساً کمی است. سازه اصلی، عملکرد ارزش‌محور منابع انسانی در بخش دولتی است که سازه‌ای دوسطحی است و در سطح دوم دارای سازه‌های دیگری (رفتار خدماتی، رفتار پاسخگو، رفتار دموکراتیک و رفتار توسعه‌ای) است هدف این پژوهش اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی در بخش دولتی نیست بلکه هدف آن معرفی سازه‌های ارزش‌محور و شاخص‌های مترتب بر آنها برای این اندازه‌گیری است یعنی درصدد ارائه "سنجه" است.

جامعه آماری هدف، در مرحله نخست، خبرگان بخش دولتی در دو حوزه دانشگاهی و اجرایی هستند. در مرحله اول بامطالعه ادبیات و منابع معتبر (مطالعات کتابخانه‌ای) ۴ بعد اصلی جمع‌آوری شد (جدول ۱)؛ این عوامل اولیه به همراه ۱۳ شاخص خود (جدول ۳) در اختیار پنلی از خبرگان که متشکل از ۱۷ خبره دانشگاهی (اساتید) و اجرایی (مدیر و معاون) در حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی بودند، قرار گرفت (۱۰ نفر از پنل ۱۷ نفره، خبرگان دانشگاهی و ۷ نفر بقیه از خبرگان اجرایی بودند که ۱۳ نفر از آنها دارای مدرک دکتری و ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. این نمونه شامل ۵ زن و ۱۲ مرد با میانگین سنی ۵۸/۲ سال بود). این خبرگان روایی صوری و روایی محتوی عوامل را تأیید نمودند. مواردی درخصوص روایی صوری عوامل به صورت پراکنده توسط خبرگان عنوان شده بود که به دلیل عدم اجماع لازم از آنها صرف‌نظر گردید؛ البته اصلاحات نگارشی گوشزد شده به‌طور کامل لحاظ شد.

مهم‌ترین عاملی که در ارزشیابی ابزار آزمون (پرسشنامه) باید به آن توجه کرد روایی<sup>۱</sup> آزمون است. مقصود از روایی، مناسب بودن، بامعنا بودن و مفید بودن استنباط‌های خاصی است که از روی نمره‌های آزمون به عمل می‌آید (هومن ۱۳۷۴).

از آنجایی که این عوامل و شاخص‌ها از ادبیات معتبر استخراج شده‌اند (جدول ۱) روایی محتوی آنها نیز تا حدی قابل قبول است؛ در روایی صوری به‌جای توجه به آزمون به ویژگی‌های ظاهری آزمون توجه می‌شود و هنگامی برقرار می‌شود که فردی آزمون را بررسی کند و نتیجه بگیرد که این آزمون صفت مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند. ضمناً پنل خبرگان روایی محتوی عوامل را در قالب شاخص کمی روایی

محتوایی<sup>۲</sup> نیز مورد تأیید قرار دادند. در شاخص روایی محتوایی جهت بررسی شاخص روایی محتوا از روش والتز<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) استفاده می‌شود؛ بدین‌صورت که متخصصان «مربوط‌بودن»، «واضح‌بودن» و «ساده‌بودن» هر گویه را براساس یک طیف لیکرتی ۴ قسمتی مشخص می‌کنند. متخصصان مربوط بودن هر گویه را از نظر خودشان از ۱ «مربوط نیست»، ۲ «نسبتاً مربوط است»، ۳ «مربوط است»، تا ۴ «کاملاً مربوط است» مشخص می‌کنند. ساده‌بودن گویه نیز به ترتیب از ۱ «ساده نیست»، ۲ «نسبتاً ساده است»، ۳ «ساده است»، تا ۴ «ساده مربوط است» و واضح‌بودن گویه نیز به ترتیب از ۱ «واضح نیست»، ۲ «نسبتاً واضح است»، ۳ «واضح است»، تا ۴ «واضح مربوط است» مشخص می‌شود:

تعداد متخصصینی که به گویه نمره ۳ و ۴ داده اند

$$CVI = \frac{\text{تعداد کل}}{\text{تعداد کل}}$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص روایی محتوایی برابر با ۰/۷۹ است و اگر میانگین شاخص روایی محتوایی گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه باید حذف شود. در مورد ۱۳ عامل مورد نظر تنها سه گویه "انجام وظایف شغلی به‌خوبی"، "سهیم بودن در تأمین آسایش ارباب‌رجوع" و "رضایت عموم مردم از خدمات ارائه شده" دارای روایی محتوایی کمتر از ۰/۷۹ به ترتیب (۰/۶۹، ۰/۶۰، ۰/۷۸) بودند؛ که بنا به توصیه اساتید و جهت حصول اطمینان از قطعیت عدم روایی همچنان در تحلیل باقی ماندند تا در مراحل بعدی سنجش روایی (روایی سازه) و پایایی مورد بررسی بیشتر قرار بگیرند.

در مرحله دوم پرسشنامه‌ای براساس عواملی که روایی صوری و محتوایی آن در مرحله نخست از طریق خبرگان تأیید شده بود در نمونه گسترده‌تری توزیع شد از آنجایی که طبق ادبیات اصیل موجود (اولریچ و بروک بنک، ۲۰۰۵) ارزش، عبارت است از آن دستاوردهایی که به‌طور عمده دریافت‌کننده ارزش آن را تعریف می‌کند بنابراین جامعه آماری در بخش دوم این پیمایش در سطح کلان، ارباب‌رجوعان بخش دولتی تعریف شدند؛ به دلیل و تعدد و تکرر سازمان‌های دولتی و در پی آن گستردگی جامعه آماری ارباب‌رجوعان بخش دولتی، ارباب‌رجوعان بانک‌های دولتی (ملی، سپه و کشاورزی) که براساس سند قانون مدیریت خدمات کشوری شامل تمام

2. content validity index(CVI)

3. Waltz

1. validity

شاخص<sup>۶</sup> KMO و اشتراک اولیه و استخراجی است. همان‌طور که از جدول ۲- برمی‌آید شاخص KMO برابر با ۰/۸۴۶ می‌باشد (نزدیک به یک) که شاخص بالایی را برای کفایت تعداد نمونه به‌منظور برگزاری تحلیل عاملی نشان می‌دهد. همین‌طور مقدار Sig (مقدار معناداری) آزمون بارتلت برابر با ۰.۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین مشخص می‌شود که فرض شناخته شده (همانی) بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود و مفید بودن اجرای تحلیل عاملی مورد تأیید قرار می‌گیرد (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۷).

آزمون KMO		۰/۸۴۶
آزمون بارتلت	کای مربع	۸۵۹/۴۱۶
	درجه آزادی	۹۱
Sig.		....

خروجی بعدی تحلیل عاملی که در جدول ۳- به نمایش درآمده است، مشتمل بر سه ستون است در ستون میانی، اشتراک اولیه<sup>۷</sup> و در ستون سمت چپ اشتراک استخراجی<sup>۸</sup> دیده می‌شود. هرچه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگ‌تر باشد، عامل‌های استخراج شده، مؤلفه‌ها را بهتر نمایش می‌دهند (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۷). چنانچه هریک از مقادیر اشتراک استخراجی بسیار کوچک باشند، ممکن است استخراج عامل یا عوامل دیگری الزامی شود. در جدول ۳- تمامی اشتراک‌های استخراجی در حد قابل قبول (بزرگ‌تر از ۰/۵) می‌باشند بنابراین هیچ‌یک از عوامل حذف نمی‌شوند و روایی سازه عامل‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

پایایی<sup>۹</sup> عوامل با آلفای کرونباخ<sup>۱۰</sup> مورد بررسی قرار گرفت. از آنجایی که ضریب آلفای بالاتر از ۰/۷ بیانگر پایایی قابل قبول است (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۷) پس پایایی پرسشنامه با توجه به جدول زیر در سازه‌های فرعی و پایایی کل پرسشنامه ( $\alpha=0/797$ ) تأیید گردید (جدول ۴).

قوانین و الزامات سازمان‌های دولتی از جمله ارزیابی عملکرد می‌شوند به سبب اشراف بیشتر نمونه هدف قرار گرفتند و نمونه‌گیری به روش در دسترس صورت گرفت؛ درخصوص محاسبه حجم نمونه در مرحله دوم در صورتی که ادعا درخصوص پارامتر جامعه باشد و مقیاس داده‌های موجود نیز در مقیاس رتبه‌ای (مانند طیف لیکرت) باشند باید برای تعیین حجم نمونه به فراخور از فرمول‌های کوکران استفاده کرد. اما از آنجایی که در این پژوهش ادعایی درخصوص پارامتر جامعه مطرح نشده و هدف تحلیل عاملی و تحلیل سلسله‌مراتبی که در حوزه<sup>۱</sup> تصمیم‌گیری نرم<sup>۱</sup> قرار دارد، می‌باشد و درخصوص حجم نمونه‌گیری تحلیل عاملی منابع معتبری وجود دارد، با استناد به این منابع حجم نمونه انتخاب شد و فرمول مورد استفاده قرار نگرفت؛ در تحلیل عاملی تأییدی حداقل حجم نمونه براساس عامل‌ها تعیین می‌شود نه متغیرها و شاخص‌ها. حجم نمونه توصیه شده برای تحلیل عاملی تأییدی حدود ۲۰۰ نمونه برای ده عامل توصیه شده است (کلاین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). همچنین فنون تحلیل سلسله‌مراتبی که از تکنیک‌های نرم تصمیم‌گیری است چندان به حجم نمونه حساس نیست پس از این جهت محدودیتی در حجم نمونه وجود ندارد. شایسته به ذکر است به دلیل اجتناب از سوگیری در پاسخگویی از طریق آزمودنی‌ها، پرسشنامه<sup>۳</sup> دوم در اختیار پاسخگویان مرحله اول قرار نگرفت. در میان ارباب رجوعان ۱۰۰ پرسشنامه توزیع شد که ۸۵ پرسشنامه قابل تحلیل بودند که براساس منابع موجود و با توجه به ۴ عامل اصلی تعداد قابل دفاعی است.

### تحلیل عاملی تأییدی KMO و آزمون بارتلت

برای ارزیابی روایی سازه (تأیید عامل‌ها به روش کمی) از روش تحلیل عاملی استفاده گردید. تحلیل عاملی سعی در شناسایی عامل‌های اساسی دارد. شایسته ذکر است از آنجایی که عامل‌ها از ادبیات استخراج شده بودند و پشتوانه نظری داشتند (جدول ۱) بنابراین، به‌منظور سنجش روایی، فقط از تحلیل عاملی تأییدی<sup>۴</sup> (و نه اکتشافی<sup>۴</sup>) استفاده گردید. تحلیل عاملی دارای سه خروجی اصلی آزمون بارتلت<sup>۵</sup>:

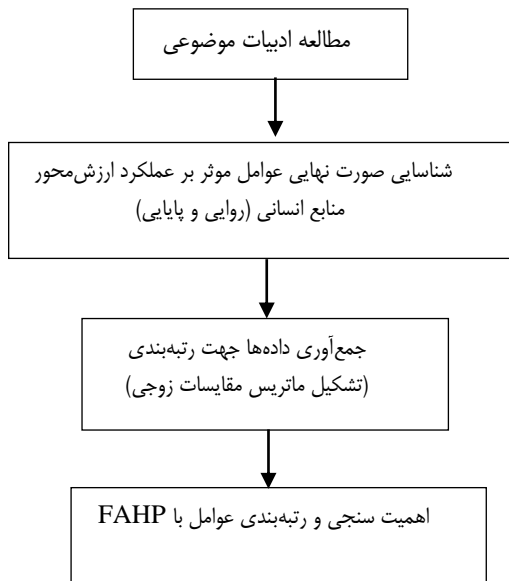
6. Kaiser – Mayer – Olkin Measure of Sampling Adequency  
7. Initial  
8. Extraction  
9. Validity  
10. Cronbachs' s Alpha

1. Soft Method  
2. Kline  
3. Principal Factor Analysis  
4. Likelihood Factor Analysis  
5. Bartletts Test of Sphericity

**جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی در زمینه استخراج مؤلفه‌ها (اشتراک اولیه و استخراجی)**

عوامل مؤثر بر عملکرد ارزش‌محور منابع انسانی در بخش دولتی	اشتراک اولیه	اشتراک استخراجی
رفتار یکسان با ارباب‌رجوع (رفتار خدماتی)	۱	۰/۶۰۰
سهیم بودن در تحقق مأموریت سازمان (رفتار خدماتی)	۱	۰/۶۷۸
سهیم بودن در تأمین آسایش ارباب‌رجوع (رفتار خدماتی)	۱	۰/۵۵۰
بازگرداندن ارزش مالیات پرداختی به مردم با ارائه خدمات با کیفیت (رفتار خدماتی)	۱	۰/۵۹۰
رضایت ارباب‌رجوع از خدمات ارائه شده (رفتار پاسخگو)	۱	۰/۷۸۹
دریافت شکایت‌اندک در خصوص خدمات ارائه شده (رفتار پاسخگو)	۱	۰/۶۰۳
اهمیت قائل شدن به نیاز مردم (رفتار پاسخگو)	۱	۰/۶۷۴
رضایت عموم مردم از خدمات ارائه شده (رفتار پاسخگو)	۱	۰/۶۰۳
رفتار شایسته با همکاران (رفتار دموکراتیک)	۱	۰/۶۰۰
ایجاد شرایط لازم برای نظارت دستگاه‌های نظارتی و مردم بر خدمات ارائه شده (رفتار دموکراتیک)	۱	۰/۷۹۰
حفظ مهارت‌های حرفه‌ای به‌وسیله دوره‌های آموزشی و مطالعه (رفتار توسعه‌ای)	۱	۰/۶۵۰
تلاش مستمر به‌منظور بهبود در ارائه خدمات (رفتار توسعه‌ای)	۱	۰/۷۰۶
توانایی رویارویی با موقعیت‌های غیرمنتظره (رفتار توسعه‌ای)	۱	۰/۵۰۶

با توجه به جدول فوق ضریب آلفا مربوط به معیارهای خروجی رفتار خدماتی، رفتار پاسخگو و رفتار توسعه‌ای به ترتیب ۰/۵۹۶، ۰/۵۶۴ و ۰/۵۵۶ می‌باشد که از ۰/۷۰ کمتر است و نیاز به بررسی گزینه‌های این عوامل وجود دارد تا با حذف سؤال یا سؤالات پایایی پرسشنامه مناسب شود. با استفاده از دستور حذف شاخص<sup>۱</sup> در نرم‌افزار اس پی اس اس<sup>۲</sup> (نسخه ۲۳) به این نتایج رسیدیم؛ با حذف شاخص "انجام وظایف شغلی به‌خوبی" از عامل خروجی رفتار محور آلفا به ۰/۷۶۹ ارتقا می‌یابد؛ با حذف شاخص "سهیم بودن در تأمین آسایش ارباب‌رجوع" از رفتار خدماتی آلفا به ۰/۷۰۹، با حذف شاخص "رضایت عموم مردم از خدمات ارائه شده" از رفتار پاسخگو آلفا به ۰/۷۴۰ و با حذف شاخص "توانایی رویارویی با موقعیت‌های غیرمنتظره" از رفتار توسعه‌ای، آلفای این عامل به ۰/۷۹۰ ارتقا می‌یابد. بنابراین چهار عامل از مجموع عوامل حذف شدند. به‌منظور دستیابی به اهداف پژوهش گام‌های زیر طی شد (شکل ۱):



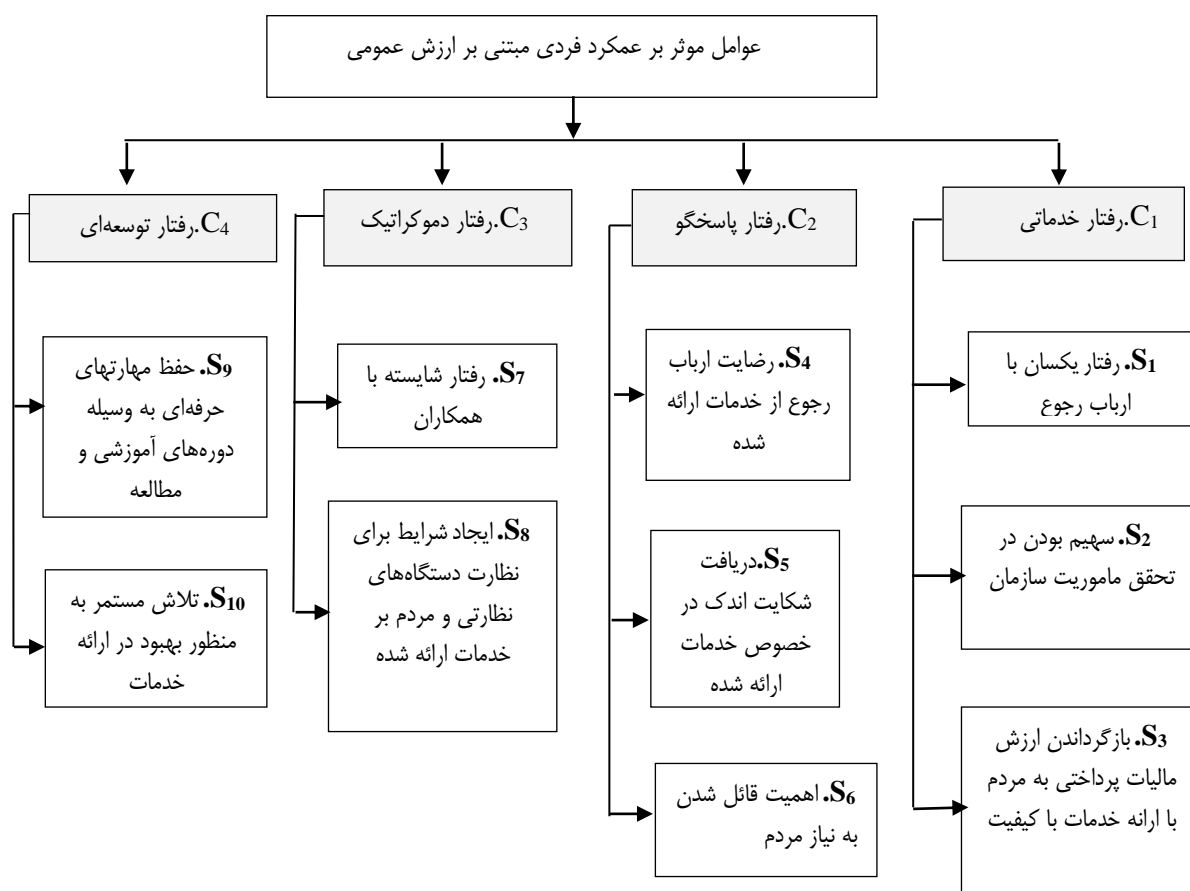
شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

**جدول ۴. آلفای کرونباخ**

معیار	آلفای کرونباخ
رفتار خدماتی	۰/۵۹۶
رفتار پاسخگو	۰/۵۶۴
رفتار دموکراتیک	۰/۷۲۴
رفتار توسعه‌ای	۰/۵۵۶

1. Scale if item deleted  
2. Statistical Package for Social Science (SPSS)





شکل ۲. ساختار سلسله مراتبی عوامل موثر بر عملکرد فردی مبتنی بر ارزش عمومی

## مراحل پیاده‌سازی فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی

فرایند تحلیل سلسله مراتبی<sup>۱</sup> یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه<sup>۲</sup> است که از توماس آل. ساعتی<sup>۳</sup> در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. این روش هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و شاخص تصمیم‌گیری روبرو است، می‌تواند مفید باشد. شاخص‌ها می‌توانند کمی یا کیفی باشند. اساس این روش بر مقایسات زوجی<sup>۴</sup> نهفته است. در این روش تصمیم‌گیرنده با فراهم آوردن درخت سلسله‌مراتب تصمیم<sup>۵</sup> کار خود را آغاز می‌نماید. این درخت شاخص‌ها و گزینه‌های تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد. سپس یکسری مقایسات زوجی انجام می‌گیرد. این مقایسات وزن هریک از فاکتورها را در

خصوصی گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد. در نهایت منطق تحلیل سلسله مراتبی به‌گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با یکدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم بهینه حاصل آید (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۸).

فرایند تحلیل سلسله مراتبی سنتی، امکان انعکاس سبک تفکر انسانی را به‌طور کامل ندارد. به عبارت بهتر، استفاده از مجموعه‌های فازی، سازگاری بیشتری با توضیحات زبانی و بعضاً مبهم انسانی دارد و بنابراین بهتر است که با استفاده از - مجموعه‌های فازی (به‌کارگیری اعداد فازی) به پیش‌بینی بلندمدت و تصمیم‌گیری در دنیای واقعی پرداخت. منطق فازی که پروفیسور لطفی‌زاده در سال ۱۹۶۵ در برابر منطق کلاسیک مطرح شد ابزاری قدرتمند جهت حل مسائل مربوط به سیستم‌های پیچیده‌ای که درک آنها مشکل و یا مسائلی که وابسته به استدلال، تصمیم‌گیری و استنباط بشری می‌باشند، به شمار می‌آید (آذر و فرجی، ۱۳۸۹).

در مرحله نخست این روش به‌منظور ترسیم ساختار سلسله مراتبی (درخت تصمیم) می‌بایست عوامل مؤثر بر مسئله

1. Analytic Hierarchy Process(AHP)
2. Multi Analytical Decision Making (MADM)
3. Thomas L. Saaty
4. Pairwise Comparisons
5. Hierarchy Decision Tree

شاخص  $\bar{A}$  نسبت به شاخص  $\bar{L}$  می‌باشد.

$$\bar{A}' = [\bar{a}_{ij}]_{n \times n}$$

$$\bar{a}_{ij}' = \frac{1}{\bar{a}_{ji}}$$

### تشکیل ماتریس قضاوت

براساس ماتریس مقایسات زوجی میان هر یک از شاخص و زیرشاخص‌های ارزیابی، ماتریس قضاوت  $\bar{A}$  با یکی کردن نظرات تصمیم‌گیرندگان با استفاده از روابط زیر تشکیل می‌گردد؛ که  $\bar{a}_{ij}$  بیانگر اهمیت نسبی شاخص  $\bar{A}$  نسبت به شاخص  $\bar{L}$  می‌باشد. اگر  $\bar{U}_{ijk}$  یک عدد فازی مثلثی که بیانگر قضاوت متخصص  $k$ ام برای اهمیت نسبی دو شاخص  $C_i - C_j$  باشد آن‌گاه داریم:

$$L_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{k=1}^n L_{ijk}} \quad M_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{k=1}^n M_{ijk}}$$

$$U_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{k=1}^n U_{ijk}}$$

$$\bar{A} = [\bar{a}_{ij}]_{n \times n}$$

$$\bar{a}_{ij} = (L_{ij}, M_{ij}, U_{ij})$$

که در آن  $\bar{a}_{ij}$  نظرات یکی شده  $k$  تصمیم‌گیرنده می‌باشد.

### محاسبات تحلیل سلسله مراتبی فازی

پس از محاسبه ماتریس قضاوت باید وزن هر یک از ماتریس‌های قضاوت محاسبه شود. برای محاسبه روش‌های گوناگونی ارائه شده است که در این پژوهش از روش تحلیل توسعه‌ای (چانگ)<sup>۱</sup> استفاده شده است؛ این روش شامل مراحل زیر است:

$$\text{گام ۱: محاسبه } \sum_{j=1}^n M_{ij}$$

به‌منظور محاسبه این شاخص اعداد فازی هر سطر ماتریس قضاوت با هم جمع می‌شوند.

$$\text{گام ۲: محاسبه } \left[ \sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^N M_{ij} \right]^{-1}$$

برای محاسبه این مقدار کل اعداد فازی جدول ماتریس قضاوت با هم جمع می‌شوند.

موردنظر، شناسایی شوند؛ در این پژوهش پس از مرور پیشینه ادبیات و دریافت نظرات کارشناسان و خبرگان (هیچ عاملی نیافزودند) فهرست نسبتاً جامعی از عوامل مؤثر بر عملکرد مبتنی بر ارزش عمومی به‌دست آمد که همان گزینه‌ها می‌باشند و شاخص‌ها همان گویه‌های پرسشنامه می‌باشند که تعریف عملیاتی سازه‌های مرتبه دوم هستند؛ بنا بر ادبیات نوپای این عرصه، این عوامل در ۴ گروه (گزینه‌ها) با ۱۰ عامل (شاخص‌ها) به صورت شکل ۲- می‌باشد. که در مرحله دوم تحت نظرسنجی از ارباب‌رجوعان بانک‌های دولتی تحت ماتریس مقایسات زوجی قرار گرفت.

### تشکیل ماتریس مقایسات زوجی

با توجه به یک سطح بالاتر مقادیر اهمیت نسبی در فرایند تحلیل سلسله مراتبی با انجام ماتریس مقایسات زوجی به دست می‌آید. در این مرحله با در نظر گرفتن ساختار سلسله مراتبی (شکل ۲) مقایسات زوجی انجام می‌گیرد. این مقایسات به صورت زیر می‌باشد:

مقایسات زوجی میان شاخص‌ها با توجه به یک سطح بالاتر خود یعنی سطح هدف

مقایسات زوجی میان زیرشاخص‌ها با توجه به یک سطح بالاتر خود یعنی سطح شاخص. به‌منظور انجام مقایسات زوجی از یک طیف فازی به شرح جدول ۵- استفاده شد:

### جدول ۵. اعداد فازی مثلثی مربوط به متغیرهای زبانی

متغیرهای زبانی	اعداد فازی
اهمیت کاملاً یکسان	(۱ و ۱)
اهمیت یکسان	(۱/۲ و ۱ و ۳/۲)
اندکی مهم‌تر	(۱ و ۳/۲ و ۲)
نسبتاً مهم‌تر	(۳/۲ و ۲ و ۵/۲)
خیلی مهم‌تر	(۵/۲ و ۳ و ۷/۲)
کاملاً مهم‌تر	(۳ و ۷/۲ و ۴)

براساس نظرات کارشناسان و با بهره‌گیری از اعداد فازی تعریف شده، اهمیت نسبی شاخص‌ها به یکدیگر محاسبه و براساس آن ماتریس مقایسات زوجی  $\bar{A}'$  تشکیل می‌گردد. که یک عدد فازی مثلثی بوده و بیانگر اهمیت نسبی شاخص  $\bar{A}$  نسبت به شاخص  $\bar{L}$  می‌باشد.

براساس نظرات کارشناسان و با بهره‌گیری از اعداد فازی تعریف شده، اهمیت نسبی شاخص‌ها به یکدیگر محاسبه و براساس آن ماتریس مقایسات زوجی  $\bar{A}'$  تشکیل می‌گردد. که یک عدد فازی مثلثی بوده و بیانگر اهمیت نسبی

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

اولین گام در فرایند تحلیل سلسله مراتبی ترسیم درخت تصمیم است. این سلسله‌مراتب تصمیم در شکل ۲ نمایش داده شده است. در مرحله دوم پس از احصای عوامل از نظرات خبرگان، شاخص‌های اصلی و فرعی از طریق مشتریان سه بانک دولتی با متغیرهای زبانی مورد مقایسات زوجی قرار گرفتند و با قراردادن اعداد فازی معادل متغیرهای زبانی ماتریس‌های مقایسات زوجی تشکیل گردید. محاسبات فازی بر اساس روش چانگ و تحت فرمول طراحی شده از طریق محقق در نرم‌افزار اکسل انجام گرفت که در ادامه به اختصار به خروجی‌های به دست آمده پرداخته خواهد شد؛

گام ۱: محاسبه ماتریس میانگین نظرات ۸۵ پاسخ‌دهنده؛ که به این منظور از میانگین هندسی بین ماتریس مقایسات زوجی که به زبان اعداد فازی برگردانده شدند، استفاده شد؛ حاصل در جدول شماره ۶- نمایش داده شده است.

جدول ۶. ماتریس میانگین فازی معیارها به هدف

معیارها	C <sub>2</sub>			C <sub>1</sub>		
C <sub>1</sub>	۱/۵۰۰	۱/۰۱۰	۰/۴۹۰	۱	۱	۱
C <sub>2</sub>	۱	۱	۱	۲/۰۴۱	۰/۹۹۰	۰/۶۶۷
C <sub>3</sub>	۰/۹۷۱	۰/۶۷۱	۰/۴۹۰	۰/۹۸۰	۰/۶۴۹	۰/۴۷۲
C <sub>4</sub>	۰/۸۹۳	۰/۶۱۳	۰/۴۹۵	۰/۹۰۹	۰/۶۹۰	۰/۴۹۰
معیارها	C <sub>4</sub>			C <sub>3</sub>		
C <sub>1</sub>	۱/۰۴۰	۱/۵۴۰	۱/۱۰۰	۲/۱۲۰	۱/۵۴۰	۱/۰۲۰
C <sub>2</sub>	۱/۰۲۰	۱/۶۳۰	۱/۱۲۰	۲/۰۴۰	۱/۴۹۰	۱/۰۳۰
C <sub>3</sub>	۱/۱۸۰	۱/۰۲۰	۰/۵۶۰	۱	۱	۱
C <sub>4</sub>	۱	۱	۱	۱/۱۷۸	۰/۹۸۰	۰/۸۴۷

تقریباً تمامی محاسبات در تحلیل سلسله‌مراتبی بر اساس قضاوت اولیه تصمیم‌گیرنده، در مقایسه و تعیین اهمیت بین گزینه‌ها صورت می‌گیرد؛ بنابراین چنانچه نرخ ناسازگاری کمتر یا مساوی ۰/۱ باشد می‌توان سازگاری مقایسات را پذیرفت (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۸) در این پژوهش تمام مقایسات دارای نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ می‌باشند.

گام ۲: محاسبه مجموعه اعداد فازی: با استفاده از روابط ارائه شده مجموع سطری اعداد فازی محاسبه می‌شود که نتایج در جدول شماره ۷- نمایش داده شده است:

گام ۳: محاسبه ارزش  $S_k$

در روش چانگ برای هر یک از سطریهای ماتریس قضاوت ارزش  $S_k$  که خود یک عدد فازی مثلثی است از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$S_k = \sum_{j=1}^n M_{ij} \times \left[ \sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^N M_{ij} \right]^{-1}$$

که در آن  $M_{ij}$  یک عدد فازی مثلثی،  $k$  بیانگر شماره سطر و  $i$  و  $j$  به ترتیب نشان‌دهنده سطر و ستون می‌باشند.

گام ۴: محاسبه درجه بزرگی

به‌طور کلی چنانچه  $M_1$  و  $M_2$  دو عدد فازی مثلثی باشند درجه بزرگی  $M_1$  بر  $M_2$  به صورت رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$\begin{cases} V(M_1 \geq M_2) = 1, & M_1 \geq M_2 \\ V(M_1 < M_2) = \text{hgt}(M_1 \cap M_2), & M_1 < M_2 \end{cases}$$

که در آن:

$$\text{hgt}(M_1 \cap M_2) = \frac{U_1 - L_2}{(U_1 - L_2) + (m_2 - m_1)}$$

عدد فازی مثلثی  $k$  میزان بزرگی یک عدد فازی مثلثی از دیگر نیز از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$V(M_1 \geq M_2 \geq \dots \geq M_k) = V(M_1 \geq M_2) \dots \& = V(M_1 \geq M_k)$$

درجه بزرگی عدد فازی مثلثی  $M_1$  نسبت به عدد فازی مثلثی  $M_2$

گام ۵: محاسبه وزن‌های نابهنجار

در این مرحله، کمترین مقدار عنصر هر ستون از جدول مرحله، وزن‌های نابهنجار می‌باشند.

$$W'(x_i) = \min_{k \neq i} \{V(S_i \geq S_k)\} \quad k = 1, 2, 3, \dots, n$$

بنابراین بردار وزن شاخص‌ها به صورت زیر خواهد بود:

$$w' = [W'(x_1), W'(x_2), \dots, W'(x_n)]$$

گام ۶: محاسبه وزن‌های بهنجار

از تقسیم هر یک از وزن‌های نابهنجار بر جمع کل وزن‌های نابهنجار، وزن‌های بهنجار به دست می‌آید.

$$w'(x_i) = \frac{w'(x_k)}{\sum_{k=1}^n w'(x_k)}$$

گام ۶: وزن‌های بهنجار

**جدول ۱۲. وزن‌های بهنجار**

$W_j$	$W_1$	$W_2$	$W_3$	$W_4$
وزن‌های بهنجار	۰/۳۰۶	۰/۳۱۲	۰/۱۸۵	۰/۱۹۸

به‌منظور محاسبه وزن‌های فازی در سطح هر یک از زیر معیارها نیز به همین ترتیب پیش‌گفته عمل می‌شود تا اوزان بهنجار شده آنها به‌دست آید براساس بردارهای بهنجار به‌دست‌آمده برای معیارها و زیرمعیارها، اولویت نهایی مشخص می‌شود که نتیجه جدول شماره ۱۳- خواهد بود:

**جدول ۱۳. وزن و رتبه کلی عوامل عملکرد مبتنی بر ارزش**

عمومی منابع انسانی در دولت

رتبه	عامل	معیار	وزن
۱	اهمیت قائل شدن به نیاز مردم ( $S_6$ )	رفتار پاسخگو	۰/۲۰۰
۲	تلاش مستمر به‌منظور بهبود ارائه خدمات ( $S_{10}$ )	رفتار توسعه‌ای	۰/۱۴۰
۳	بازگرداندن ارزش مالیات پرداختی به مردم با ارائه خدمات با کیفیت ( $S_3$ )	رفتار خدماتی	۰/۱۳۵
۴	رضایت ارباب‌رجوع از خدمات ارائه شده ( $S_4$ )	رفتار پاسخگو	۰/۱۳۳
۵	رفتار یکسان با ارباب‌رجوع ( $S_1$ ) دریافت شکایت اندک	رفتار خدماتی	۰/۱۰۲
۶	درخصوص خدمات ارائه شده ( $S_5$ )	رفتار پاسخگو	۰/۱۰۱
۷	حفظ مهارت‌های حرفه‌ای به‌وسیله دوره‌های آموزشی و مطالعه ( $S_9$ )	رفتار توسعه‌ای	۰/۰۸۰
۸	ایجاد شرایط لازم برای نظارت دستگاه‌های نظارتی و مردم بر خدمات ارائه شده ( $S_8$ )	رفتار دموکراتیک	۰/۰۵۰
۹	سهیم بودن در تحقق مأموریت سازمان ( $S_2$ )	رفتار خدماتی	۰/۰۳۰
۱۰	رفتار شایسته با همکاران ( $S_7$ )	رفتار دموکراتیک	۰/۰۲۵

**جدول ۷. مجموعه سطری اعداد فازی**

	L	M	U
$R_1$	۳/۶۱۰	۵/۰۰	۳/۶۶۰
$R_2$	۳/۸۱۷	۵/۱۱۰	۵/۱۰۱
$R_3$	۲/۵۲۲	۳/۳۴۰	۴/۱۳۱
$R_4$	۲/۸۳۳	۳/۲۸۴	۴/۵۸۸

محاسبه مجموع ستونی اعداد فازی که نتیجه در جدول شماره ۸- نمایش داده شده است.

**جدول ۸. مجموع ستونی اعداد فازی**

	L	M	U
SR	۱۲/۷۸۰	۱۶/۷۳۰	۲۲/۴۸۰

گام ۳: محاسبه ارزش  $S_k$  های مربوط به هر سطر ماتریس یا استفاده از روابط ارائه شده به صورت جدول شماره ۹ - می‌باشد.

**جدول ۹. ارزش  $S_k$  ها**

	L	M	U
$S_1$	۰/۱۶۱	۰/۲۹۹	۰/۵۲۱
$S_2$	۰/۱۷۰	۰/۳۰۵	۰/۵۵۶
$S_3$	۰/۱۱۲	۰/۲۰۰	۰/۳۲۳
$S_4$	۰/۱۲۶	۰/۱۹۶	۰/۳۵۹

گام ۴: محاسبه درجه بزرگی  $S_j$  ها به  $S_i$  ها در جدول شماره ۱۰- به نمایش درآمده است:

**جدول ۱۰. درجه بزرگی  $S_j$  ها به  $S_i$  ها**

	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$
$S_1$	۱	۱	۰/۶۲۱	۰/۶۵۹
$S_2$	۰/۹۸۲	۱	۰/۵۹۲	۰/۶۳۴
$S_3$	۱	۱	۱	۰/۹۸۶
$S_4$	۱	۱	۱	۱

گام ۵: محاسبه وزن‌های نابهنجار: وزن‌های نابهنجار و بهنجار در دو جدول شماره ۱۱ و ۱۲ نمایش داده شده است:

**جدول ۱۱. وزن‌های نابهنجار**

$W_j$	$W_1$	$W_2$	$W_3$	$W_4$
وزن‌های نابهنجار	۰/۹۸۲	۱	۰/۵۹۲	۰/۶۳۴

## یافته‌های پژوهش

آن‌چنان‌که از جدول شماره ۱۳- برمی‌آید براساس وزن‌های احصا شده عامل اهمیت قائل شدن به نیاز مردم (با وزن ۰/۲۰۰) از نقطه‌نظر ارباب‌رجوعان سه بانک دولتی در رتبه نخست قرار گرفته است و این حاکی از این مطلب است که درک همدلانه و پاسخگویی از دیدگاه ارباب‌رجوعان حداقل در بخش خدمات بانکی دارای اهمیت بسزایی است؛ عامل تلاش مستمر به‌منظور بهبود ارائه خدمات از عوامل معیار رفتار توسعه‌ای در رتبه دوم قرار گرفته (با وزن ۰/۱۴۰) که بیانگر این مطلب است که به‌رغم ارائه خدمات بانکداری نوین و آموزش‌های مستمر کارکنان در بخش بانکداری این عامل هنوز از مهم‌ترین عوامل با اهمیت نزد ارباب‌رجوعان این بخش می‌باشد که قطعاً نیاز به توجه بیشتر دارد؛ عامل رفتار شایسته با همکاران (با وزن ۰/۰۲۵) از منظر ارباب‌رجوعان در رتبه آخر، طبقه‌بندی گردیده است که به نظر به سبب ماهیت پاسخ‌دهندگان و اینکه این عامل چندان در ارتباط مستقیم با خدمت‌رسانی نیست این رتبه منطقی به نظر می‌رسد؛ باقی عوامل نیز در رتبه‌های بین قرار گرفته‌اند و می‌توان گفت شاخص‌هایی که در ارتباط مستقیم با ارباب‌رجوع می‌باشند و برای وی ملموس‌ترند در رتبه‌های بالاتری قرار گرفته‌اند. از محدودیت عدیده پژوهش‌های کمی این است که نتایج آن می‌بایست با احتیاط تفسیر شود و نیز با احتیاطی افزون‌تر عملیاتی شود؛ این پژوهش در مرحله دوم با جامعه آماری وسیعی روبرو شد که منطقی‌نمونه‌گیری بهینه به‌نحوی که تمام جامعه آماری را طبق تعریف (کلیه سازمان‌های بخش دولتی) پوشش دهد امکان‌پذیر نبود از این‌رو از روش نمونه در دسترس و در محدوده بانک‌های دولتی استفاده شد بنابراین در خصوص بسط نتایج به‌دست‌آمده باید گفت این نتایج تنها می‌تواند در محدوده بانک‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرند و چنانچه انتظار رود برآورد دقیق‌تری درخصوص ترجیحات ارزشی از خدماتی که ارباب‌رجوعان از سازمان‌های دولتی دریافت می‌کنند به‌دست آید، این امر نیازمند مطالعه دقیق‌تر و نظام‌مندتری خواهد بود.

مدیریت بوده است (اسنپ و ردمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ بیرمو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). اما آنچه همواره مورد بحث پژوهشگران بوده شاخص‌های جامعی است که بتواند ابعاد مختلف عملکرد را تا حد قابل‌قبولی پوشش دهد (گلشمیر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). در حوزه خدمات عمومی اندازه‌گیری عملکرد چه در بخش فردی و چه در بخش سازمانی به‌سبب ماهیت و گستردگی فعالیت‌ها و خدمات این بخش، از حساسیت‌های بیشتری برخوردار است (یورگنسن و راجرز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). در دهه اخیر در حوزه مطالعات مدیریت دولتی مفهوم ارزش عمومی معرفی شده است که با توجه به تعریف اولیه و شاخص‌های توسعه داده شده برای آن در مطالعات متعدد به نظر می‌رسد می‌تواند ابزار مناسبی به‌منظور اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها و نهادهای عمومی در سطوح خرد و کلان سازمانی باشد (آوازو و کریشنامورتی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). لکن بنابر ماهیت خدمات عمومی تعیین ارزش‌های مترتب بر این خدمات، کاری بس دشوار است مضاف به اینکه پژوهش‌های اندکی نیز در راستای چگونگی تبدیل ارزش‌های عمومی به عمل در ارائه خدمات عمومی انجام گرفته است (بوزمن و یورگنسن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ بوزمن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). برخلاف وجود اجماع جهانی بر اهمیت ارزش‌ها در توسعه و بهبود سازمانی در بخش دولتی و خصوصی (بوزمن و یوگنسن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷) اما مطالعات در این حوزه غالباً ماهیت محض و انتزاعی داشته و مسائلی تئوریک در حوزه آن مطرح و تحلیل شده‌اند. ارزش‌های خدمات اغلب پرابهام هستند، به‌سختی اندازه‌گیری می‌شوند و دارای تعریف‌هایی رقیب و متعارض هستند. با این‌وجود تمام فعالیت‌های خدمات عمومی ارزش‌محور هستند و تعیین ماهیت این ارزش‌ها شایسته بررسی است. در محیط پرتلاطم امروز که بی‌اطمینان عامل و فاعل اصلی تغییرات ساختاری و عملیاتی پی‌درپی است، ارزش‌ها به‌مثابه قطب‌نمای فعالیت‌های تغییر عمل می‌کنند. ارزش عمومی استاندارد مطلق نیست، تعریف محتوای جوهری ارزش عمومی پیشاپیش میسر نیست بلکه به شرایط در محیط وظیفه‌ای نسبی است (رودز و وانان<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷). در این بستر

## بحث و نتیجه‌گیری

ارتباط بین عملکرد منابع انسانی و عملکرد سازمانی همواره از مطالعات کلاسیک و مدل‌های اولیه منابع انسانی تا به امروز مورد توجه ویژه صاحب‌نظران حوزه سازمان و

1. Snape & Redman
2. Byremo
3. Gelsheimer
4. Rutgers
5. Krishnamurthy & Awazu
6. Rhodes & Wanna

مدیران دولتی ممکن است قادر نباشند به شکلی مطلق آنچه را که ارزشمند است، تعریف کنند، بلکه می‌توانند در پی این نکته باشند که آیا یک هدف خاص به یک هدف دیگر در یک شرایط معین ارزشمندتر است یا خیر (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵).

هرچند این مفهوم هنوز در دوران طفولیت خود به سر می‌برد و نیازمند پژوهش‌های بیشتر جهت بسط عملیاتی است اما به نظر در همین حد نیز می‌تواند شاخص‌های نسبتاً جامعی برای ارزیابی عملکرد در بخش دولتی باشد؛ بر این اساس مطرح‌نمودن این مفهوم در بخش عمومی کشور می‌تواند نقطه عطفی در ارزیابی‌های سازمانی باشد و درخصوص ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی ملاک عمل قرار گیرد. پژوهش صورت گرفته تلاشی بود درخصوص مطرح نمودن ارزش عمومی به‌عنوان شاخصی برای ارزیابی به‌عنوان جایگزینی برای شاخص‌های متعدد و متکثر و البته سلیقه‌ای که هم‌اکنون مورد استفاده قرار می‌گیرند که غالباً دیدگاه ذی‌نفعان را نادیده می‌گیرند. ارزش عمومی قابل‌توجهی برای ذی‌نفعان مستقیم بخش عمومی (خدمت‌گیرندگان و مشتریان) و در گستره‌ای وسیع‌تر برای کلیه شهروندان و جامعه بشری در سنجش عملکرد قائل است و آنها را در کانون توجه قرار می‌دهد.

### پیشنهادها

از آنجایی که در ادبیات مطرح می‌شود ارزش عمومی ابزار مناسبی برای ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف سازمان‌های عمومی است (بوزمن، ۲۰۰۷؛ ون لوون و همکاران، ۲۰۱۳) و از آنجایی که این پژوهش این مفهوم را به‌عنوان ابزار سنجش عملکرد بخش دولتی و صرفاً در سطح فردی و نه گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار داد بنابراین پیشنهاد می‌گردد این پژوهش با روش مقتضی در سطح سازمانی نیز انجام گیرد. ضمناً با توجه به تکثر و تعدد سازمان‌های عمومی پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، سازمان‌های بخش عمومی براساس معیارهای مناسبی خوشه‌بندی گردند و در هر خوشه به تفکیک مطالعه صورت گرفته، انجام گیرد و در نهایت نتایج برآمده از هر خوشه مقایسه و تحلیل شوند و در صورت امکان ادغام گردند تا نتایج قابل‌اتکاتری در سطح ملی به‌دست آید. ضمناً به نظر می‌رسد چنانچه بتوان پیش از رتبه‌بندی معیارهای عملکردی مبتنی بر ارزش، درخصوص بازتعریف این ارزش‌ها به‌عنوان سنجش عملکرد در بستر بومی و ملی از روش‌های کمی و کیفی اقدام نمود، نتیجه نهایی ارزشمندتر خواهد بود چراکه تناسب بیشتری با بافت ملی خواهد داشت.

### منابع

برمن، ایوان؛ باومن، جیمز؛ وست، جانانان و وان‌وارت، مونتگمری. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، ترجمه میرعلی سیدنقوی و عباس حسن‌زاده. تهران: نشر مه‌کامه.

مؤمنی، منصور و فعال قیومی، علی (۱۳۸۷). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران: نشر کتاب نو.

هومن، حیدرعلی. (۱۳۷۴). شناخت روش علمی در علوم رفتاری (پایه‌های پژوهش)، تهران: نشر پارسا.

آذر، عادل؛ رجب‌زاده، علی. (۱۳۸۸). تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد MADM). تهران: انتشارات نگاه دانش.

آذر، عادل؛ حجت، فرجی. (۱۳۸۹). علم مدیریت فازی، تهران: مهربان نشر.

حجازی، مسعود؛ تقی‌پور قشی، فریبا. (۱۳۹۴). بررسی شادی در کاربر بهره‌وری نیروی انسانی، مدیریت بهره‌وری، سال نهم، (شماره ۳۳).

دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۵). نهضت‌های مدیریت دولتی، تهران: نشر سمت.

- Alford, J. (2002). Defining the client in the public sector: A social exchange perspective. *Public Administration*, Volume 62, 3, 337-346.
- Alford, J. & O'Flynn, J (2009). Public Value: A Stocktake of a Concept Paper presented. *the Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management Track: Public Management Reform, Innovation and Change*.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Jae Moon, M. & Walker, R.M. (2010). Assessing Organizational Performance: Exploring Differences Between Internal and External Measures. *International Public Management Journal*, 13(2), 105-129.
- Boyne, G. A. (2002). Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory framework in England and Wales. *Public Money and Management*, 22 (4), 17-24.
- Boyne, G.A. & Gould-Williams, J. (2003). Planning and performance in public organizations An empirical analysis. *Public Management Review*, 5(1), 115-132.
- Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Tool, L. J. & Walker, R. M. (Eds.). (2006). *Public Service Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brewer, G. A. and Selden, S.C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4), 685-711.
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown: Georgetown University Press.
- Bozeman, B & Sarewitz, D. (2011). Public Value Mapping and Science. *Policy Evaluation, Minerva* ,49,1-23.
- Byremo, Cathrine(November 2nd, 2015) *Human Resource Management and Organisational Performance Does HRM lead to improved organisational performance? Master's. thesis in Organisation, Leadership and Work* Department of Sociology and Human Geography Faculty of Social Sciences ,UNIVERSITY OF OSLO.
- DELORME, Pascal; CHATELAIN, Olivier. (2011). *The Role and Use of Performance Measurement Indicators, This document has been prepared for the European Commission*. EuropeAid but its content is the sole responsibility of the authors.
- Gelsheimer, Stacey Alexis. (2015). *Two Essays Examining Organizational Performance, Graduate Theses and Dissertations*. University of South Florida, Scholar Commons, January 2015.
- Grundy Tony & Brown Laura. (2003). *Value-Based Human Resource Strategy :Developing your HR Consultancy role*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Jørgensen, T. B. & Rutgers. M. R. (2015). Public Values Core or Confusion? Introduction to the Centrality and Puzzlement of Public Values Research. *American Review of Public Administration*, 45(1), 3-12.
- Jorgensen, T.B. and Bozeman, B. (2007). Public Values: An inventory. *Administration & Society*. 39, 354.
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 15 (2), 245-261.
- Kline, R.B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rded). New York: Guilford Press.
- Krishnamurthy, R. & Awazu, Y. (2016). Liberating data for public value: The case of Data.gov. *International Journal of Information Management*, 36(4), 668, 672.
- Leisink, P. L. M. & Steijn, B. (2009). Public service motivation and jobperformance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*. 75, 35.
- Manfred Kochen, Yufei Yuan, Charles Barr.(1987). On the value of human resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 30(2), 93:195.
- O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366.
- Pandey, S.K. and Moynihan, D. (2006). Bureaucratic red tape and

- organizational performance, *Testing the moderating role of culture and political support*. In.
- Rhodes, R.A.W. and J.Wanna. 2007. The Limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians. *Australian Journal of Public Administration*, 66(4), 406–42.
- Rutgers, M.R., (2015). As Good as It Gets? On the Meaning of Public Value in the Study of Policy and Management. *The American Review of Public Administration*. 45(1), 29-45.
- Snape, E., and Redman, T. (2010). "HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, 45, 1219-1247.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?. *American Review of Public Administration*, 36 (1), 41-57.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- Van Loon, N., Vandenabeele, W. & Leisink, P. (2013). Public value-based Performance: The development and validation of a measurement scale. *Paper presented at the 11th Public Management Research Conference*, Madison, Wisconsin, 20-22.
- Walker, R. M., Boyne, G. A., Brewer, G.A. & Avellaneda, C.N. (2011). Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad? *Public Administration Review*, sept/okt.
- Waltz, C.F., Strickland, O.L. & Lenz, E. R. (2005). *Measurement in nursing and health research* (3rd ed.) New York: Springer Publishing Co.
- WILLIAMS, IESTYN & SHEARER, HEATHER. (2011). APPRAISING PUBLIC VALUE: PAST, PRESENT AND FUTURES, *Public Administration*, 89(4), 1367–1384.
- Yongmei Liu, James G. Combs, David J. Ketchen J.r. Duance, R. I. (2007). The Value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.