



## تجزیه و تحلیل تاثیر مدل post PED بر عملکرد کارکنان

### دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری

حشمت الله اسکندری

عضو علمی دانشگاه پیام نور

هوشنگ طاهری میر قائد

دانشجوی دکتری مدیریت، پژوهشگاه شاخص پژوه

مریم رحیمی آوقره

دی ماه ۱۳۹۴

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## چکیده

در دهه های اخیر شاهد ظهور رویکردی جدید در مدیریت دولتی بوده ایم. بعبارت دیگر رویکردی جدید که برای رویارویی با مشکلات و مسائل پیچیده عصر حاضر شکل گرفته است. ضرورت برخورد با چالش هایی از قبیل تغییر تکنولوژی، جهانی شدن، انقلاب اطلاعات و رقابت بین المللی، دولت ها را ناگزیر از ایجاد تغییرات عمده ایی در بخش مدیریت دولتی خود نموده است. پارادایم الگوی سنتی اداره که در بخش اعظم قرن بیستم یک نظریه غالب محسوب می شد، در طی سال های اخیر که شاهد تغییراتی به مراتب وسیعتر از همه تغییرات قرن بیستم بوده ایم، جای خود را به «مدیریت گرایی» یا مدیریت دولتی جدید داده است. ویژگی مهم رویکرد نوین مدیریت دولتی جلب مشارکت مردم در انجام امور و سپردن کارها به دست آنان است. رویکرد «مدیریت گرایی» برای جوامعی مناسب است که در آن ها نظر ارباب رجوع و مشتریان سازمان ها از ارج و اهمیت بالایی برخوردار است، کرامت و ارزش انسان مد نظر است و پاسخگو بودن به نیازهای جامعه و رضایت اهل آن هدف اصلی سازمان هاست.

کلید واژه: مدیریت دولتی نوین ؛ مدل post PED، دانشگاه پیام نور

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

### فصل اول: کلیات تحقیق

۲	مقدمه: .....
۳	۱-۱- بیان مسئله .....
۵	۱-۲- اهمیت و ضرورت موضوع .....
۵	۱-۳- روش تحقیق: .....
۵	۱-۴- اهداف و دستاوردهای تحقیق: .....
۶	۱-۵- فرضیه ها و سوالات تحقیق: .....
۶	۱-۶- کلید واژه ها: .....
۶	۱-۶-۱- تعاریف کلید واژه ها: .....
۸	۱-۷- محدودیت های تحقیق: .....

### فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۱۰	مقدمه .....
۱۱	۲-۱- بخش اول: مدیریت دولتی نوین .....
۱۱	۲-۱-۱- اصول مدیریت نوین .....
۱۲	۲-۱-۲- ویژگی های اصول مدیریتی نوین در دانشگاه پیام نور: .....
۱۳	۲-۱-۳- مدیریت عملکرد .....
۱۵	۲-۱-۴- ارتباط ارزیابی و مدیریت عملکرد .....
۱۷	۲-۱-۵- مدیریت دولتی نوین و بهره وری و عملکرد کارکنان .....
۲۲	۲-۱-۶- رویکرد نوین در مدیریت دانشگاه پیام نور .....
۲۴	۲-۱-۷- برنامه ده نکته ای برای دانشگاههای کارآفرین: .....
۲۶	۲-۱-۸- عناصر مدیریت دولتی .....
۲۸	۲-۱-۹- خدمات دولتی نوین .....
۲۹	۲-۱-۱۰- برنامه اجرایی خدمات دولتی نوین .....
۲۹	۲-۱-۱۱- خدمات عمومی نوین در دانشگاه پیام نور .....

۳۰	۱۲-۱-۲- نظریات الگوی مدیریت نوین
۳۵	۱۳-۱-۲- سیاستگذاری و تصمیم گیری ها
۳۶	۲-۲- بخش دوم: مدل توسعه پایدار در مدیریت دولتی نوین
۳۶	۱-۲-۲- توسعه پایدار و مدیریت دولتی
۳۶	۲-۲-۲- نظام اداری توسعه
۴۰	۳-۲-۲- راهبردهای پیش گیری از فساد
۴۳	۴-۲-۲- تحول اداری در بخش دولتی
۴۳	۵-۲-۲- مهمترین ارکان مدیریت دولتی نوی (هایز و کیرنلی)
۴۴	۶-۲-۲- تبعات منفی مدیریت دولتی نوین
۴۹	۷-۲-۲- پاسخ گویی در مدیریت دولتی نوین و دانشگاه پیام نور
۵۱	۳-۲- پیشینه تحقیق

### فصل سوم: روش تحقیق

۵۳	مقدمه
۵۳	۱-۳- روش و طرح پژوهش
۵۴	۲-۳- جامعه آماری:
۵۴	۳-۳- نمونه، روش نمونه گیری و حجم نمونه پژوهش:
۵۵	۴-۳- ابزار گردآوری داده های پژوهش
۵۵	۱-۴-۳- پرسش نامه بررسی تاثیر الگو POST PED
۵۵	۵-۳- روش گردآوری داده های پژوهش
۵۶	۶-۳- تجزیه و تحلیل داده های پژوهش

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۵۷	مقدمه:
۵۷	۱-۴- یافته های توصیفی:
۵۷	۱-۱-۴- ویژگی های جمعیت شناختی:
۵۷	۱-۱-۱-۴- ویژگی های جمعیت شناختی گروه نمونه:
۶۰	۲-۴- ویژگی های توصیفی:
۶۱	۳-۴- آمار استنباطی:

## فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

مقدمه	۶۸
۵-۱- تبیین فرضیه ها	۶۸
۵-۲- بحث و نتیجه گیری	۷۱
۵-۳- پیشنهادات:	۷۴
۵-۳-۱- پیشنهاد پژوهشی :	۷۴
۵-۳-۲- پیشنهادات کاربردی:	۷۵
منابع و ماخذ	۷۵
پیوست ها	۷۹

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۲۶.....	جدول ۱-۲- عناصر مدیریت دولتی .....
۵۸ .....	جدول (۱-۴) توزیع فراوانی وضعیت تأهل .....
۵۸ .....	جدول (۲-۴) توزیع فراوانی میزان تحصیلات .....
۵۹ .....	جدول (۳-۴) توزیع فراوانی رشته تحصیلی .....
۶۰.....	جدول (۴-۴) توزیع فراوانی شغل .....
۶۰.....	جدول (۵-۴) میانگین ، انحراف استاندارد فرضیات پژوهشی .....
۶۲.....	جدول (۶-۴) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه اول .....
۶۲.....	جدول (۷-۴) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۱۵ .....
۶۳.....	جدول (۸-۴) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه دوم .....
۶۳.....	جدول (۹-۴) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۱۸ .....
۶۳.....	جدول (۱۰-۴) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه سوم .....
۶۳.....	جدول (۱۱-۴) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۱۵ .....
۶۴.....	جدول (۱۲-۴) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه چهارم .....
۶۴.....	جدول (۱۳-۴) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۱۵ .....
۶۵.....	جدول (۱۴-۴) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه پنجم .....
۶۵.....	جدول (۱۵-۴) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۶ .....
۶۶.....	جدول (۱۶-۴) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه ششم .....
۶۶.....	جدول (۱۷-۴) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۱۵ .....
۶۶.....	جدول (۱۸-۴) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه هفتم .....
۶۶.....	جدول (۱۹-۴) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۱۵ .....

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۵۸	نمودار (۱-۴) فراوانی وضعیت تأهل آزمودنی ها
۵۹	نمودار (۲-۴) فراوانی میزان تحصیلات آزمودنی ها
۶۰	نمودار (۳-۴) فراوانی رشته تحصیلی آزمودنی ها
۶۰	نمودار (۴-۴) فراوانی شغل آزمودنی ها
۶۱	نمودار (۵-۴) میانگین فرضیات



# فصل اول

## کلیات تحقیق

- مقدمه
- موضوع تحقیق
- بیان مسئله
- هدف تحقیق
- اهمیت و ضرورت تحقیق
- فرضیه های تحقیق
- روش تحقیق
- محدودیت های تحقیق
- تعریف اصطلاحات و واژه ها

## مقدمه:

سازمانها امروزه در محیطی کاملا رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازما کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت دانش و توالی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرآیند توانمندسازی است. سبک مدیریت بر کارکنان توانمند با سایر کارکنان متفاوت بوده و در قالب هدایت و مربیگری است.

مدیریت دولتی نوین به منظور افزایش مسئولیت مدیران به محیط پیرامونی خود، از دهه ۷۰ جایگزین مدیریت دولتی در مفهوم سنتی آن شد. پس از تغییر (توسعه) در مفهوم سنتی به الگوی جدید آن تحت عنوان (توسعه پایدار) به عنوان اساس فعالیت های مدیریت دولتی نوین مطرح شده است. سپس مدیریت دولتی نوین به عنوان محور توسعه پایدار و ابزار دولتها در کسب اهداف توسعه پایدار مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

توسعه پایدار، مفهوم جدیدی است که از طریق پیوند بین ابعاد مختلف توسعه (اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی) است و توجه خاص به ملاحظات محیطی و حفظ محیط زیست از دهه ۸۰ به طور گسترده مطرح گردید. از سوی دیگر، مدیریت دولتی نوین به منظور افزایش مسئولیت مدیران به محیط پیرامون خود، از دهه ۷۰ جایگزین مدیریت دولتی در مفهوم سنتی آن شد.

پس از تغییر «توسعه» در مفهوم سنتی، الگوی جدید آن تحت عنوان « توسعه پایدار» به عنوان اساس فعالیت های مدیریت دولتی نوین مطرح شده است. سپس مدیریت دولتی نوین به عنوان محور توسعه پایدار و ابزار دولتها در کسب اهداف توسعه، پایدار، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

همه ما از توسعه اقتصادی شناخت داریم و شاخصه های آن را مثل رشد تولید، افزایش بهره وری (کارآیی)، افزایش درآمد ملی و تولید ناخالص ملی و... در نظر داریم. از طرف دیگر، توسعه اجتماعی و شاخصه های نظیر توزیع عادلانه درآمد، برابری و بسط عدالت اجتماعی را نیز می شناسیم و گفته می شود که پس از رشد اقتصادی و حتی به همراه آن و به دنبال کارآفرینی، ایجاد اشتغال، به جا و لازم است تا افراد فعال جامعه در چرخه اقتصادی کشور مشغول به کار شوند. هم چنین توسعه فرهنگی، از جنبه های نوین مفهوم توسعه است که شاخصه هایی مثل امکان استفاده مناسب و عادلانه همه از فضاهای فرهنگی، ارتقای دانش و معرفت در جامعه و... را در بر دارد. و هم سنگ همه از توسعه سیاسی، مولفه هایی هم چون مشارکت عمومی در تصمیم گیری ها، فضای باز سیاسی، امکان مشارکت همگانی در قدرت صحبت می شود. افق های آینده مدیریت، توسعه انسانی، نقش ها و وظایف دولت در زمینه توسعه و موضوع نظام اداری توسعه یا توسعه نظام اداری از مهمترین مولفه های توسعه پایدار است.

#### ۱-۱- بیان مسئله

در بازار رقابتی امروزی، ضرورت دارد که سازمانها همواره باید یک گام جلوتر از رقبا باشند بنابراین سازمانها تلاش می کنند که پیوسته برتری رقابتی خود را حفظ کنند. فشارهای فزاینده محیطی و تحولات فراگیر سازمانها را با چالشهای گویاگویی روبه رو ساخته است که ناکارآمدی نگرش ها، سیستم ها و ابزارهای مدیریتی قدیمی کاملا آشکار شده است، چرا که با رویکردهای سنتی، نمی توان در بازاری که تمامی قواعد حاکم بر آن دگرگون شده است به رقابت پرداخت. هر شرایطی ابزار ویژه خود را می طلبد و طراحی سازمانی که بتواند نتایج عملکردی برتر، پایدار و فراتر از رقبا و انتظارات ذینفعان را فراهم کند، یک ضرورت است. پژوهشهای انجام شده در مورد سازمانهایی که در این شرایط مانند نگینی بر پیشانی دنیای کسب و کار می درخشند، نشان می دهد که این سازمانها از یک مجموعه ویژگیهای کلیدی و مشترک بهره مند بوده اند و توانسته اند از این راه نتایج عملکردی فوق العاده ای را کسب کنند. بی تردید فراهم سازی یک سازمان که تمامی ویژگیهای مطرح شده را در یک زمان در برداشته باشد کمی دور از دسترس به نظر می رسد، چرا که سفر تبدیل شدن از یک سازمان سنتی به یک سازمان متعالی و با

عملکرد برتر، سفری طولانی است و مدیران نیز در این راه با چالشهای گوناگونی روبه رو خواهند شد. امروزه داشتن بهره وری و ارتقاء آن، نیاز انکارناپذیری برای سازمانها است. مهمترین عامل تولیدی هر سازمان منابع انسانی آن می باشد. مدیریت بعنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روزآوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره وری نیروی کار به شمار می رود. مدیریت از طریق بهبود جو سازمانی و ایجاد همدلی بین کارکنان و همسویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی از طریق تقویت عملکرد مطلوب و حذف عملکرد نامطلوب با استفاده از شیوه های پرداخت تشویقی، بهره وری نیروی انسانی و بالطبع بهره وری کل سازمان را افزایش دهد هرچه مدیریت در نیل به اهداف مذکور موفق تر باشد، بهره وری نیز افزایش یافته در نتیجه سهم بازار و سود بیشتری را عاید سازمان خود خواهد نمود. روند مذکور باعث ایجاد ثروت و تداوم و بقا سازمان در دنیای رقابتی و پر تلاطم امروزی خواهد شد.

مدیریت مهمترین و سازنده ترین نقش در یک سازمان را ایفا می کند. آگاهی از دانش نوی، تجربه بالا و تشخیص صحیح می تواند در جهت دست یابی اهداف سازمانی بسیار راه گشا باشد. مدیریت عملکرد ناب به هدفی فراتر از مدیریت عملکرد امروزی می نگرد و به کاهش اتلاف، حذف ضایعات، بهره وری حداکثر و افزایش رضایت ذینفعان و استفاده بهینه از منابع می پردازد. در بهینه سازی نیروی انسانی، افراد سازمان مطلع می شوند کجا قرار دارند به گونه ای که بدانند تا چه حد خوب عمل می کنند لذا از حوزه های بهبود آگاه می شوند. تفویض اختیار امور، سطوح انگیزش، مهارت و تعهد در نیروی کار افزایش می یابد. همچنین انتظارات مدیران از کارکنان و بالعکس به طور روشن بیان می گردد. در استفاده از منابع مالی و تجهیزات میتوان: اصلاح در سیاست پرداخت حقوق و پاداش بی اساس و ثابت، بکار بستن معیارهایی بر پایه ارزش افزایی افراد و اختصاص میزان مناسب بودجه به فعالیت ها و پروژه ها همراه با نظارت و دست یابی به بازده حداکثر در زمان معین و کیفیت مطلوب را از مزایای مدیریت عملکرد ناب دانست.

## ۱-۲- اهمیت و ضرورت موضوع

امروزه داشتن بهره‌وری و ارتقای آن، یک نیاز انکارناپذیر برای سازمانها است. مهمترین عامل تولیدی هر سازمان منابع انسانی آن می‌باشد. مدیریت عملکرد به عنوان یکی از راهبردهای توسعه و به‌روزآوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار به شمار می‌رود. مدیریت عملکرد از طریق بهبود جو سازمانی و ایجاد همدلی بین کارکنان و همسویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می‌کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی از طریق تقویت عملکرد مطلوب و حذف عملکرد نامطلوب با استفاده از شیوه‌های پرداخت تشویقی، بهره‌وری نیروی انسانی و بالطبع بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد. هرچه مدیریت عملکرد در نیل به اهداف مذکور موفق‌تر باشد، بهره‌وری نیز افزایش یافته، در نتیجه سهم بازار و بنابراین سود بیشتری را عاید سازمان خود خواهد نمود. روند مذکور باعث ایجاد ثروت و تداوم و بقای سازمان در دنیای رقابتی و پرتلاطم امروزی خواهد شد.

## ۱-۳- روش تحقیق:

تحقیق حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است که با استفاده از مطالعات میدانی و با ابزار پرسشنامه خانه‌ای اقدام به جمع‌آوری اطلاعات می‌گردد.

## ۱-۴- اهداف و دستاوردهای تحقیق:

- ۱- بررسی عوامل موثر در ارتقای ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره‌وری نیروی انسانی
- ۲- بررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان و افزایش عملکرد آنها
- ۳- بررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد در آنها
- ۴- بررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در فراهم آوردن پیشرفت‌های شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنها

## ۱-۵- فرضیه ها و سوالات تحقیق:

۱- مشارکت در تصمیم گیریها، تدوین اهداف و برنامه ها و برقراری نظم و قانون در افزایش عملکرد کارکنان موثر است.

۲- بین مدیریت حرفه ای و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

۳- بیان روش هدف ها و اندازه گیری صریح عملکرد منجر به افزایش کارایی کارکنان می شود.

۴- تاکید بر برونداد و خروجی ها و نتیجه منجر به افزایش کارکنان می گردد.

۵- حرکت به سمت جداسازی بخش ها و ایجاد رقابتی درونی و برونی منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

۶- تاکید بر استفاده از ابزارهای موفق مدیریت باعث افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

۷- تاکید بر انضباط مالی و جلوگیری از اسراف در منابع منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

این پژوهش را می شود به روش میدانی هم انجام داد و به مدیران مراجعه نمود و اطلاعات لازم را درباره این موضوع جمع آوری کرد و از طریق افزار SPSS به تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده است.

## ۱-۶- کلید واژه ها:

کلید واژه های به کار رفته در این پژوهش شامل اداره امور دولتی، مدیریت سنتی، مدیریت نوین، رقابت درونی و برونی، جداسازی، انضباط مالی، برونداد.

## ۶-۱- تعاریف کلید واژه ها:

### اداره امور دولتی:

اداره امور به معنای اداره کردن با مفهوم مدیریت امور یا اداره امور و عملیات یا هدایت و نظارت بر اجراها آمده است. اداره امور از ریشه مینور و سپس مینی استریر به معنای خدمت کردن و به دنبال آن حکومت کردن است. تفاوت اصلی این دو کلمه در خدمت کردن و کنترل کردن و دستیابی به نتایج نهفته است.

### مدیریت سنتی:

مدیریت سنتی را می توان اداره امور تحت کنترل رسمی رهبری سیاسی دانست که مبتنی بر یک الگوی سلسله مراتب دقیق بورکراسی است.

### مدیریت نوین:

هنر انجام امور به وسیله دیگران علم و هنر هماهنگی کوشش ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف سازمانی انجام وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل فرآیندی که طی آن تصمیم گیری در سازمانها می پذیرد بازی کرد نقش رهبر، منبع اطلاعاتی، تصمیم گیرنده و رابط برای اعضای سازمان را مدیریت نوی گویند(کونتز و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۱۵-۱۲)

### کارایی:

حداکثر استفاده از حداقل منابع را کارایی گویند.

### رقابت درونی و برونی:

به روز شدن در ارائه کالا و خدمات نسبت به سایر هم صنفان درونی و برونی رقابت می گویند.

## جداسازی:

تفکیک بخش ها و واحدها از یکدیگر متناسب با عملکردها

## انضباط مالی:

استفاده بهینه و عقلانی از منابع و مصارف را انضباط مالی گویند.

## برونداد:

خروجی ها و ستادهای هر سازمان را برونداد گویند.

## ۱-۷- محدودیت های تحقیق:

۱) با توجه به عدم تخصص برخی از پاسخ دهندگان از موضوع مدیریت دولتی نوین، اطلاعات جامعی جهت تحقیق دریافت نگردیده است.

۲) منابع مناسبی جهت انجام کار در خصوص اهداف، عملکرد وجود نداشته است.

۳- برخی از همکاران، همکاری لازم را جهت انجام طرح خصوصا پاسخ به پرسشنامه انجام نداده اند.

۴) در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری خصوصا در بخش ستادی مدیریت دولتی نوین اجرا گردیده و مسئولین نسبت به آن تردید داشته اند.

۵) عدم همخوانی مدارک تحصیلی برخی از مسئولین با موضوع مورد تحقیق پاسخ مناسبی برای پرسشنامه برآورد ننموده است.



## فصل دوم

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

- اصول مدیریت دولتی در دانشگاه پیام نور چهار محال و بختیاری
- ویژگیهای اصول مدیریتی نوین در دانشگاه پیام نور استان چهار محال و بختیاری
- مدیریت عملکرد در دانشگاه پیام نور
- ارتباط ارزیابی و مدیریت عملکرد
- مدیریت دولتی نوین و بهروری و عملکرد کارکنان دانشگاه پیام نور
- رویکرد نوین در مدیریت دانشگاه پیام نور
- برنامه ده نکته ای برای دانشگاه کارآفرین
- عناصر مدیریت دولتی نوین
- خدمات دولتی نوین در دانشگاه
- نظریات الگوی مدیریت نوین
- سیاست گذاری و تصمیم گیریها در دانشگاه

## مقدمه

اداره امور دولتی که در اینجا الگوی سنتی نامیده می شود در دوران خود یک نهضت اساسی عمده محسوب می شد. الگوی سنتی را می توان اداره امور تحت کنترل رسمی رهبری سیاسی دانست که مبتنی بر یک الگوی سلسله مراتب دقیق بوروکراسی است. لغت «بوروکراسی» نخستین بار توسط «وینسنت گرومی» در سال ۱۷۶۵ وضع شد. آقای «ماکس وبر»، جامعه‌شناس بزرگ، در اوایل قرن بیست متوجه اهمیت بوروکراسی شد. از آنجا که مهم‌ترین مساله وبر مدرنیته و عقلانیت مدرن بود، به ناچار توجه معطوف سازمان‌های مدرن گردید.

پیش فرض اساسی در الگوی بوروکراسی این چنین است که مقامات ثابت بی طرف و گمنام در آن بکار گمارده می شوند. عامل انگیزش آنها، صرفا علایق عمومی است، به همه احزاب حاکم به طور یکسان و برابر خدمت می کنند. در سیاست گذاری دخالت ندارند، بلکه صرفا خط مشی هایی را که توسط سیاستمداران وضع می شوند، به مورد اجرا می گذارند.

الگوی سنتی اداره امور دولتی، که پابرجاترین و موفق ترین نظریه مدیریت در بخش دولتی است در حال جایگزین شدن می باشد. دلایل بسیاری برای این جایگزینی وجود دارد. در الگوی سنتی گرایش به سوی خشکی و بوروکراتیک بودن، توجه به فرایند به جای پیامد و تاکید بر دستور العمل ها به جای تاکید بر نتایج وجود دارد. از سال ۱۹۷۰ انتقادهای مستدل و دقیقی درباره بی کفایتی بوروکراسی های خشک که زمانی به عنوان وسیله ای برای تحقق بالاترین سطح کارایی مورد توجه بودند، به عمل آمد. دولت ها توجه خود را از دستور العملهای رسمی، ساختارها، اقدامات حفاظتی، به سوی نتایج معطوف کردند و کمتر درباره ابزارهای نیل به نتایج به بحث می پرداختند. الگوی سنتی، تقریبا پس از یکصد سال که از عمر آن می گذرد، در معرض فروپاشی قرار گرفته است. نظریه های الگوی سنتی و نحوه عمل به آن در حال حاضر، قدیمی به حساب می آیند و به هیچ وجه با نیازهای جامعه ی متحول امروز تطبیق ندارند.

## ۲-۱-بخش اول: مدیریت دولتی نوین

### ۲-۱-۱-اصول مدیریت نوین

مدیریت فراگرد به کارگیری منابع انسانی و مادی در چهارچوب نظام ارزشی حاکم بر سازمان است. مدیران مسئول عملکرد سازمانند. کار مدیریت چالشی است زیرا باید در برابر عملکردی که به همکاران کارکنان وابسته است پاسخگو باشند. اصولاً مدیران متصدد آن اند که بهره‌وری را افزایش دهند. یعنی کیفیت و کمیت کار انجام شده را در مقایسه با منابع مصرف شده بالا ببرند.

مدیریت در دانشگاه به سه بخش مدیران عالی، که بر تحقیق اهداف بلند مدت تاکید دارند، مدیران صفی که به طور مستقیم با اموری نظیر ارائه خدمات سروکار دارند و مدیران ستادی که با استفاده از مهارت‌های ویژه‌ی خود با ارائه مشورت به مدیران صفی از آنها حمایت می‌کنند در دانشگاه پیام نور یک مدیر دانشگاه باید بتواند برنامه ریزی کند، سازماندهی کند، منابع را بسیج کند هدایت و سرپرستی و در نهایت کنترل کند. برای مدیریت روش‌های متفاوتی از وقتی که نیاز به مدیر و مدیریت در سطح کلان احساس شده، ایجاد گشته است. همچون مدیریت سنتی (انسان عقلایی و اقتصادی است)، مدیریت روابط انسانی یا منابع انسانی (انسان اجتماعی و خودشکوفای) مدیریت کمی و مدیریت سیستمی و اقتضایی که به پیچیدگی انسان اهمیت و اشاره دارند.

در حال حاضر مدیریت یک اصل مهم و غیر قابل انکار در پیشرفت یک جامعه به حساب می‌آید. مدیریتی که بتواند پاسخ‌گوی تمام یا اکثر سلیقه‌ها باشد و با کمترین هزینه، بیشترین سوددهی را به ارمغان آورد. مدیریتی که سازنده و هدفمند است.

در دانشگاه پیام نور یک مدیر دانشگاه باید بتواند روابط بین زیر مجموعه اش را کنترل و ارزیابی کند و پاسخ مناسب به نیازها، هم از جهات مادی و ساختاری و هم از جهات فکری و روحی به رده‌های پایین تر ارائه دهد.

در دانشگاه پیام نور برای یک مدیر مناسب نیاز به یک سازماندهی مناسب است. سازماندهی یعنی ایجاد نظم، ترتیب و تقسیم کار میان نیروهاست. دو نمونه نحوه ی مدیریت وجود دارد:

۱-مدیریت متمرکز:یعنی کلیه ی تصمیم های مهم در سطح مدیران عالی دانشگاه اتخاذ می شود.

۲-مدیریت غیرمتمرکز:که با تفویض اختیار، فرصت تصمیم گیری را برای سطوح پایین تر دانشگاه ایجاد می کند. هرچه تمرکز بیشتر باشد، ارتفاع ساخت سازمان افزایش می یابد و در مقابل با کاهش تمرکز، ارتفاع ساخت سازمان کاهش می یابد. با افزایش توانایی مدیران و توسعه ی حیطه نظارت آنها ارتفاع سازمان کاهش می یابد و مدیریت غیرمتمرکز می شود.

## ۲-۱-۲-ویژگی های اصول مدیریتی نوین در دانشگاه پیام نور:

۱-خط فرمان(ساخت سازمان) کوتاه است. سازمان با حذف سطح مدیریتی غیرضروری در برابر تهدیدات محیطی مقاوم است.

۲-کاهش وحدت فرماندهی یعنی با استفاده از تیم های ترکیبی مدیریتی و اتخاذ تصمیم در سطوح پایین تر دانشگاه پیام نور ، نسبت به افزایش عملکرد آنها اقدام شود.

۳-گسترش حیطه کنترل و نظارت.یعنی خط فرمان کوتاه تر می شود و اهتمام به توانمند سازی کارکنان و سطوح مدیریتی پایین تر الویت و نهایتا افزایش عملکرد آنها اقدام شود.

۴-افزایش تفویض اختیار و توانمندسازی سطوح پایین تر مدیریتی در دانشگاه پیام نور: مدیران در پیام نور می تواند با تفویض اختیار بیشتر به سطوح پایین تر، زمینه افزایش عملکرد آنان در اخذ تصمیم در مورد مسائل کاری خودشان را فراهم می آورند تا بدین ترتیب راهکارها و طرق بیشتری، در سطوح پایین مدیریت مورد بررسی و رسیدگی قرار گیرند و تصمیمات بهتری اخذ شوند. به عنوان مثال یک دولت را در نظر بگیرید، وقتی دولت از تمرکز تصمیم گیری خود بکاهد و تفویض اختیار به استانداری ها کند، هر استانداری می تواند به ضرورت و به نیاز شرایط اداره خود وارد عمل شود و اقدام به تصمیم گیری مجزا و

مناسب شرایط حال خود کند. مثلا در امر استخدام و جذب نیروی کار می تواند تعداد و نوع نیروی انسانی مورد نیاز خود را به صورت مستقل و کاملا هدفمند و دقیق برآورد کند و اقدام به جذب نماید.

۵-افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز، در عین حال که توانمندسازی به افزایش عدم تمرکز در دانشگاه پیام نور کمک می کند، پیشرفت در اصول فیزیکی و سیستم های مدیریتی امکان کنترل را افزایش می دهد.

در اصول مدیریتی نوین شخص جایگاه ویژه ای دارد و اهتمام به استفاده از نیروی کاری مسئولیت پذیر و موافق روند کلی سازمان و دارای توانایی های بالقوه و بالفعل، در ایفای مسئولیت خود در اولویت قرار می گیرد. هرچه سازمان افقی تر باشد، یعنی طول رابطه ی مدیران عالی با مدیران سطوح پایین تر سازمان کم باشد، سازمان می تواند قابلیت های اجرایی خود را افزایش دهد. مدیریت کنونی ایجاب می کند تا فرماندهی متمرکز جای خود را به فرماندهی غیر متمرکز بدهد. یعنی تصمیم گیری های قابل اخذ، از راس به سطوح پایین تر انتقال یابد و مدیریت عالی به عنوان رهبر و هدایت کننده و ناظر اصلی سازمان ایفای نقش کند (منتشر شده در سامانه آزمون آنلاین فروردین ۱۳۹۴، ۲۶).

## ۲-۱-۳- مدیریت عملکرد

از مدیریت عملکرد، از سوی صاحب نظران تعاریف فراوانی ارائه شده است که به دو مورد از آنها با رویکردهای مدیریت عملکرد دانشگاه و مدیران و کارکنان اشاره می شود:

«مدیریت عملکرد رویکردی نظام مند است که از راه فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع آوری و تحلیل داده ها و بازنگری گزارش داده های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد دانشگاه می انجامد» (میرزا صادقی و همکاران، ۱۳۸۱).

مدیریت عملکرد فرآیندی است مبتنی بر یک سری فعالیتها و به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه ها ر جهت بهبود تمرکز راهبردی و اثربخشی سازمان طراحی می شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۰، ص ۱۳۷).

هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل جمع آوری و ر دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات به جا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند (سعادت، ۱۳۷۵، ص ۲۱۴).

در غرب در سال ۱۸۰۰ میلادی، نظام ارزیابی به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی در اسکاتلند توسط رابرت اون در صنعت نساجی مطرح شد و پس از آن کشورهای آمریکایی، هلند، فرانسه، سوئد و... از این پدیده بهره برده اند. با توجه به تغییرات بنیادین در سازمانها در ادوار مختلف و با توجه به ظهور مکاتب متفاوت نحوه ارزیابی عملکرد همواره تابعی از نگرش خاص نسبت به ارزش ها، هنجارها و مکاتب مختلف بوده است. در کشور ما ارزیابی عملکرد به صوت محدود و کمتر از نیم قرن است که صورت می پذیرد و با توجه به این پیشینه متاسفانه این امر از توسعه و بهبود قابل قبولی برخوردار نیست و مشکل عمده ای برای سازمانهای خدماتی و تولیدی کشور محسوب می شود (رجب زاده و همکاران، ۱۳۸۴).

یافته های مدیریت مبتنی بر هدف مدیریت عملکرد را از پاره سیستمهای مهم مدیریت منابع انسانی می داند. میرسپاسی مدیریت عملکرد را به عنوان یکی از پدیده های نوین در قلمروی مدیریت راهبردی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد را یکی از مقوله ها و اجزای آن معرفی می کند. امروزه اکثر نویسندگان و صاحب نظران مدیریت عملکرد را به جای ارزیابی پیشنهاد می کنند که در فرایند آن، کنترل صرفا یک وسیله است نه هدف اساسی آن بهسازی منابع انسانی است. (فرهادی و همکاران، ۱۳۸۳)

بررسی تاریخی مدیریت عملکرد نشان می دهد در رویکرد سنتی مدیریت عملکرد هر تقصیر و کوتاهی با تنبیه مواجه است، هرچند که غرض از ارزیابی عملکرد کارکنان، نه تنبیه، بلکه ارتقای اثربخشی آنها می باشد. در این مورد مدیریت عملکرد سنتی از ایفای نقشی مناسب ناتوان بوده است. افرادی متعهد به اهداف سازمان پرورش نمی دهد. امروزه کارکنان برای رفتار خود و تعهدشان نسبت به عملکرد رضایتبخش به عنوان شرط ادامه استخدام آنان، مسئولیت شخصی دارند بدین طریق بار مسئولیت مدیریت عملکرد از سرپرستان به کارکنان منتقل شده است (ایلی، ۱۳۸۰).

نظریه های نوین مدیریت منابع انسانی نظیر مدیریت جامع کیفیت، الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا و ارزیابی تاکید دارند که سازمانها نیز باید از میزان کارایی کارکنان خویش آگاهی داشته باشد تا بر اساس آن بتوانند وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند. ارزیابی عملکرد در این قبیل نظریه ها و الگوها چنین تعریف شده است: «تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از نظر اداره وظایف محول شده و قبول مسئولیتها در سازمان که این ارزیابی به طور عینی و سیستماتیک انجام پذیرد. به بیان دیگر ارزیابی عملکرد یعنی سنجش عملکرد اسان در ارتباط با نحوه انجام شدن کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیتهای بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعالیت درآوردن آنها» (فرهادی و همکاران، ۱۳۸۳).

صاحب نظران مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر تدبیر مدیریت عملکرد را جانشین ارزیابی عملکرد نموده اند که البته در درون فلسفه مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت ارتقا و ترفیع نیز منظور می گردد. در یک تعریف ساده مدیریت عملکرد عبارت است از ممیزی بینش، دانش و توانایی های بالفعل و بالقوه منابع انسانی و پرورش افراد در راستای استراتژی های سازمان و تعالی افراد و جامعه. در متون متداول موجود تاکید مدیریت عملکرد به همسویی پرورش منابع انسانی با هدف های استراتژیک می باشد که البته توجه کمتری به کارکنان و جامعه شده است (میرسپاسی، ۱۳۷۷، ص ۲۲۱).

## ۲-۱-۴-ارتباط ارزیابی و مدیریت عملکرد

ارزیابی عملکرد عبارت است از، فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد در دستگاه های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه های اجرایی (آمیترانگ، ۱۳۸۵).

توانایی تعریف، سنجش و ارزیابی عملکرد یکی از شرایط مورد نیاز برای بهبود در هر سازمانی است. پیش از اینکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد، نیازمند توانمند کردن خود در زمینه سنجش،

ارزیابی و ارائه عملکرد خود است. مدیریت عملکرد ابزار بهبود عملکرد سازمانی را از راه ارتباط و تعدیل اهداف و نتایج فردی، گروهی و سازمانی فراهم می آورد. علاوه بر آن ابزاری برای شناسایی و تشویق عملکرد برتر و اداره کردن امور بر اساس نتایج ارزیابی است. مدیریت عملکرد قلمرو وسیعی را در مدیریت سازمانها شامل می شود. صاحب نظران مدیریت در سالهای اخیر این واژه را جانشین ارزیابی عملکرد کرده اند، به گونه ای که در درون فلسفه مدیریت عملکرد، سنجش عملکرد، ارزیابی عملکرد، تعیین شایستگی ها و نقاط قوت و ضعف نیز نهفته است و می توان گفت این مفاهیم ابزاری است برای استقرار و اجرای مدیریت عملکرد (رفیع زاده، ۱۳۸۶).

۱. ارزیابی برنامه های استراتژیک در برخی کشورها و سازمانها بین المللی ارزیابی برنامه های استراتژیک در اکثر کشورها با استقرار نظامی با نام نظام مدیریت عملکرد، به اجرا گذاشته می شود. برخی از کشورها از الگوی کارت امتیازی متوازن (BSC) برای ارزیابی و پایش برنامه های استراتژیک استفاده کرده، و برخی دیگر، نظامی تلفیقی را در این زمینه طراحی و استفاده می کنند.

۲. مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه به گفته اندرسون، جوشی و واورو در کشورهای در حال توسعه رشد مناسبی در زمینه ادبیات مربوط به مدیریت نوین، سیستم اطلاعات و کنترل مدیریت صورت گرفته است. این رشد بیشتر با تاکید بر حسابداری مدیریت و همچنین تاکید بر مدیریت دولتی نوین بوده است اما به باور پولیدانو، مویتا و اسکاتر با وجود این مطالعات و پیشرفت کشورهای در حال توسعه در زمینه ادبیات علمی و حرفه ای مدیریت عملکرد و دشواریهای ویژه در اجرای این نظام، در کشورهای در حال توسعه وجود دارد. با وجود عمومیت یافتن مدل اجرای این نظام، کارت امتیاز متوازن و تغییرات ایجاد شده در آن توسط کشورهای آسیایی، هنوز اما به این الگو به عنوان یک مفهوم قابل توسعه در کشورهای در حال توسعه نگریسته می شود. بسیاری از کشورهای در حال توسعه عملاً اصول مدیریت دولتی نوین را پذیرفته اند و به گونه قابل ملاحظه ای خصوصی سازی و کوچک سازی خود را برای رسیدن به اهداف مطرح شده در مدیریت دولتی نوین شروع کردند. در این راستا برای ارزیابی میزان تحقق این اهداف بسیاری از کشورها شروع به بکارگیری استقرار مدیریت عملکرد کردند. اما رویکرد اصلی



در استفاده از مدیریت عملکرد ارزیابی عملکرد کارکنان بود. لیکن این اقدام با موفقیت همراه نبود. دلیل اصلی این بود که در این سیستم (سیستم مدیریت عملکرد) ارتقاء بایستی بر مبنای ارشدیت صورت می گرفت، در حالی که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه ارتقای بیشتر بر اساس روابط صورت می گیرد نه بر اساس رزیابی بر مبنای ارشدیت. اما به هر صورت تلاشهایی برای استفاده از اهداف عملکردی و اتصال آن به نتایج مورد نظر صورت گرفت.

## ۲-۱-۵- مدیریت دولتی نوین و بهره وری و عملکرد کارکنان

بطور کلی به دو شیوه این بسیج نیروها انجام می گیرد.

۱- بر اساس میل و رغبت

۲- بر اساس جبر و زور

امروزه بکارگیری نیروها بر اساس جبر و زور مانند بردگان قدیم وجود ندارد بلکه مقصود از اجبار آنست که فرد با میل و علاقه خود برای بدست آوردن لقمه ای نان با مسائلی از این قبیل شغلی را انتخاب می کند ولی بر کارهایی که انجام می دهد علاقمند نبوده و با تحکم و دستور ما فوق به کار گرفته می شود. مدیریت نوین برای بکارگیری انسانها قبل از استفاده از زور بر میل و علاقه آنها تکیه می کند و معتقد است باید بگونه ای مدیریت کرد که کارکنان با علاقمندی فعالیت کنند و برای رسیدن به این مقصود لازم است تا عوامل محرک در عملکرد کارکنان معلوم و مشخص گردد، بدیهی است نیازهای اولیه و ثانویه کارکنان محرک عملکرد کارکنان است در نیازهای اولیه یا نیازهای فیزیولوژیکی و نیازهای ثانویه یا نیازهای روانی، اجتماعی و عقیدتی ذکر این نکته ضروری است که تا نیازهای اولیه ارضاء شود اجازه تاثیر به نیازهای دیگر را می دهند یعنی وقتی نیاز اولیه برآورده می شود نیاز مرحله بعد انگیزش ایجاد می شود (تئوری سلسله مراتب نیاز آبراهام هارولد مازلو) لذا می بایست در ایجاد انگیزش به تمام جوانب و نیازها توجه یکسان و هماهنگ دانست انگیزه ها به راستی بیان نیازهای افراد به شمار می آیند با این نگرش انگیزه ها، درونی و شخصی هستند ولی از سوی دیگر از آنجا که شخص در محیط مشغول کار می

باشد عوامل محیطی و بیرونی مانند شرایط مناسب کار، مزایای جنبی کار، مزایای جنبی کار و پادشهایی که توسط مدیریت در نظر گرفته می شود در ایجاد انگیزش و عملکرد موثر است (روانشناسی مدیریت و سازمان: ۱۰۹).

در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ نگرش جدیدی در مدیریت دولتی پا به عرصه وجود نهاد. این نگرش برای پاسخگویی و مقابله با نارسایی هایی که نگرش سنتی و کلاسیک مدیریت دولتی با آن روبرو بود، ایجاد شد. این نگرش با عناوین مختلفی همچون: «مدیریت گرایی»، «مدیریت دولتی نوین»، «اداره امور دولتی بر اساس بازار» و یا «دولت کارآفرین» یاد می شود. مدل سنتی اداره در دهه های اخیر کارایی مناسب خود را از دست داده است. بطوریکه بکارگیری آن موجب افزایش روزافزون هزینه ها، نارضایتی ارباب رجوعان، سردرگمی در انجام کارها، افزایش ضایعات کاری، ریخت و پاش ها و... شده است. مدیریت گرایی یا مدیریت دولتی نوین روشی است که در جستجوی بکارگیری روش ها، فنون و ابزارهای مدیریتی در بخش دولتی است. بطوریکه سازمانهای دولتی نیز مانند بخش غیر دولتی با کارایی و بهره وری مناسب به ارباب رجوعان ارائه خدمت نمایند. این نگرش تاکید بر: برنامه ریزی منابع انسانی، سنجش عملکرد کارکنان بر اساس استانداردها و شاخص های تعیین شده، تاکید بر نتایج، کاهش تصدی گری دولت، ترویج نظم و انضباط در سازمان و... در بخش دولتی دارد. مدیریت دولتی نوین برای افزایش بهره وری در دانشگاه پیام نور به دنبال دستیابی به اهداف زیر است:

۱- این مدل دستیابی به نتایج را به جای توجه به فرایند که در الگوهای سنتی اداره امور عمومی مرسوم بود، مورد عنایت قرار می دهد. این امر مستلزم ایجاد استانداردهای مشخص عملکردی می باشد که بتوان کارکنان را بر اساس آن مورد قضاوت و ارزیابی قرار داد.

۲- ایجاد انعطاف در قوانین و مقررات و کاهش آنها و بطور کلی ایجاد انعطاف در شرایط کاری برای انجام بهتر کارها در دولت باید مقررات زدایی را بکار بگیریم. اگر مقررات زدایی در بخش خصوصی به این دلیل که انرژی های کاری اعضای خود را آزاد می کند، دارای معنا می باشد در این صورت امکان دارد مقررات

زدایی در دانشگاه پیام نور به نیرو بخشیدن آن کمک نماید. کارکنان دانشگاه پیام نور باید انجام امور احساس آزادی عمل بیشتری نمایند. بیشتر افراد، کارکردن در محیطی که در آنجا هر ابتکاری با تردید نگریده می شود و هر تصمیمی بحث انگیزی محکوم می شود را دوست ندارد. در سالهای زیادی مشاهده می شود، دولت در گسترش سیستم های کنترل مدیریت و افزایش فزاینده فرایندهای مشروح اداری درگیر شده است. این فرایندهای مدیریت برتری را ایجاد نکرده است، بلکه بجای آن بار مدیریتی را ایجاد کرده است. این حرکت ها محتوی را در هم می شکنند، سازمانها و کارمندان آن بی اعتبار می شود، عناصر اصلی هدایت سازمان دچار مشغله فکری بی ثمر می شوند و مشاهده می شود سیستم های مدیریتی، کمکی به مدیریت نمی کنند. باید نگرش کنترلی به سوی این نگرش معطوف شد که « چگونه می توانم به انجام ماموریت دانشگاه پیام نور کمک کنم؟ » ترویج شعاری که هر بوروکرات را به « رفتن به وسیله کتاب (مقررات) » تشویق می کند باید کم رنگ شود.

۳- پاسخگو و مسئول نمودن کارکنان در دانشگاه پیام نور ابتدا لازم است مفاهیم مسئولیت و پاسخگویی مورد بررسی قرار گیرد. در فرهنگ های لغات مسئولیت به صورت موظف بودن، مورد سوال بودن در مورد انجام کاری، تعریف شده است و پاسخگویی این گونه تعریف شده است: « فرایندی که ضمن آن همه اعضاء سازمان در برابر اختیارات و وظایف محوله باید جوابگو باشند. » از نظر اداره امور عمومی، پاسخگویی یعنی « کارکنان دانشگاه در هر رتبه و مقامی باید سرزنش و یا ستایش ناشی از اخذ یک تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرند. » بنابراین کارکنان در هر رده سازمانی در برابر یک مقام ارشدتر از خود در برابر اقداماتشان پاسخگو می باشند. اما مسئولیت: « هر شخصی که دارای زیردست می باشد در برابر اقدامات آنها مسئول است. » به عبارت دیگر پاسخگویی فردی است، اما مسئولیت جمعی است، در پاسخگویی، کارکنان در برابر اقدامات خود مسئول می باشند اما در مسئولیت مدیر برای اقدامات زیر دستان مسئول شناخته می شود. بطور مثال: وزیر، مسئول اقدامات و کارهای انجام شده توسط کارکنان وزارتخانه خود می باشد. لازمه یک جامعه مردم سالار، پاسخگو بودن مشخص و مناسب سازمان های دولتی در برابر مردم است. مردمی که دولتمردان را به عنوان نمایندگان خود برای اداره امور عمومی جامعه برگزیده اند. الگوی

مدیریت گرایی یکی از جهت های خود را حرکت به سوی «پاسخگویی فعال» قرار داده است. پاسخگویی در برابر نتایج کار و روشن بودن مسئولیت مدیران، کارکنان، مدیران و سازمانها را هوشیار می کند تا در انجام کارهای خود دقت لازم را مبذول دارند. افراد و سازمانهایی که دچار ابهام در مسئولیت و پاسخگویی هستند عدم کارایی و اثربخشی در انجام امور آنها به خوبی مشاهده می شود. چه بسیار کشورهای جهان سوم به دلیل مبتلا بودن به این نقیصه، سازمان های دولتی آنها از بهره وری مطلوب به دور است.

۴-مورد توجه قرار دادن دانشجویان و ارباب رجوعان. اغلب ادارات دولتی با پیروی از الگوی سنتی اداره در ارائه خدمات کیفیت مطلوب را رعایت نمی کنند. ارباب رجوعان، چه بسیار با کارکنانی مواجه می شوند که نسبت به انجام کار آنها بی تفاوت هستند. اما الگوی مدیریت دولتی نوین یکی از عوامل رسیدن به بهره وری سازمانی را رعایت و توجه به ارباب رجوع می داند. یکی از عوامل سنجش اثربخشی در دانشگاه پیام نور سنجش کیفیت خدمات دولتی به ارباب رجوعان است. برای سنجش رضایت یا عدم رضایت آنها می توان از طریق صندوق های پیشنهادات، ایجاد نظام پیگیری شکایات، اختصاص خطوط تلفن آزاد، مصاحبه با ارباب رجوعان و یا نظرسنجی از ایشان رضایت یا عدم رضایت آنها را دریافت کرد.

۵-تفویض بیشتر اختیارات در واگذاری اختیارات به نکات زیر توجه شود:

الف-به کسانی که نزدیک به امور و فعالیت های دانشگاه هستند، قدرت تصمیم گیری را بدهید. سطوح مدیریت را کاهش دهید. زیرا هم موجب افزایش هزینه های سازمان می شود و هم در حصول به اهداف اختلال ایجاد می نماید.

ب-کارکنان را آموزش دهید تا آنها بتوانند با استفاده از تکنولوژی به روز کارها را به بهتری شکل ممکن و در سرعت کمتری انجام دهند.

پ-مدیریت رده بالای دانشگاه پیام نور باید پشتیبان تصمیمات کارکنان رده پایین سازمان باشد.

۶- توجه به کارایی در دانشگاه پیام نور، کارایی منحصر به بخش خصوصی و صنعت نمی باشد بلکه بخش اداره امور دولتی و خدمات نیز باید کارایی را مدنظر قرار دهند. هرچند ممکن است در خیلی مواقع به دلیل: سیاسی و استراتژیک اثربخشی اولویت خود را بر کارایی در امور دولتی تحمیل نماید.

تحقق کارایی در دانشگاه پیام نور با رعایت موارد زیر تسهیل می شود:

الف- حذف برنامه های تکراری بدون ثمره و نتیجه، همچنین حذف برنامه هایی که بخش زیادی از درآمد عموم مردم به آنها تعلق می گیرد اما حاصل و سود آن نصیب بخش قلیلی از افراد جامعه می شود.

ب- استفاده از روش های نوین در ارائه خدمات

پ- حذف مقررات زائد اداری که موجب بیشتر شدن گردش کارها و سردرگمی ارباب رجوع می شود.

ت- تشویق روش های بازرگانی و رقابتی در دانشگاه پیام نور.

ث- تاکید بر ارائه فراورده های «مطلوب تر و با ارزش تر»

ج- ایجاد زمینه هایی که موجب خلاقیت و نوآوری در کارکنان می شود.

چ- واگذاری قدرت تصمیم گیری در پایین بود سطوح ممکن سازمان.

۷- حرکت به سوی جداسازی واحدها در بخش دولتی، تقسیم واحدهای بزرگ دانشگاه پیام نور به واحدهایی کوچک موجب استفاده از مزیت فرانشیز، مدیریت بهتر واحدها و افزایش کارایی در دانشگاه می شود.

۸- تاکید بیشتر بر نظم و انضباط و جلوگیری از اسراف منابع انضباط کارکنان و دقت در استفاده منابع و جلوگیری از ریخت و پاش های اضافی می تواند موجب بازده بیشتر با منابع کمتر در دانشگاه پیام نور شود. (نقل از جزوه آموزشی افزایش بهره وری و کارایی کارکنان سید احمد تبعیدیا و شاهروری: ۱۵ تا ۱۷

شهریور ۱۳۹۲)

## ۲-۱-۶- رویکرد نوین در مدیریت دانشگاه پیام نور

در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در پاسخ به نارسایی های مدل کلاسیک یک رویکرد نوین مدیریتی در بخش دولتی ظهور کرد. این رویکرد ممکن است برخی از مشکلات و مسائل مدلی پیشین را از میان بردارد، لیکن متضمن تغییرات شگرفی در نحوه اداره بخش دولتی است (۶).

رویکرد مدیریتی، معانی بسیاری دارد: «مدیریت گرایی» (پولیت، ۱۹۹۰) و یا دولت «مدیریت دولتی نوین» (هود، ۱۹۹۱)، «اداره امور دولتی بر اساس بازار» (لن ورزنبلوم، ۱۹۹۲) و یا «دولت کارآفرین» (آربورن و گیبلر، ۱۹۹۲). نامهای گوناگون برای مدیریت دولتی نوین، نشانگر دیدگاه های مختلف درباره رویدادهای کنونی است. با وجود این، همه اینها در نکاتی نیز اشتراک دارند:

- نخست مدل را هرچه بنامیم انتقال عمده ای از اداره امور دولتی سنتی، به توجه بسیار زیاد به دستیابی به نتیجه ها و مسئولیت های فردی مدیران دانشگاه پیام نور است.

- دوم، توجه صریحی به فاصله گرفتن از دیوان سالاری کلاسیک، برای انعطاف پذیر کردن دانشگاه، کارکنان، شرایط و مقررات استخدامی.

- سوم، هدف های فردی و سازمانی باید به روشی تدوین شوند، تا اندازه گیری از طریق شاخص های عملکردی امکان پذیر شود. به همین طریق ارزیابی سیستماتیک برنامه های اجرایی بیشتر صورت خواهد گرفت. سه مولفه صرفه جویی، کارایی و اثربخشی محرک های اصلی نکات پیش گفته اند.

- چهارم، کارکنان بلند پایه، به جای آنکه بدون گرایش خاص سیاسی و بی طرف باشد، تمایل دارد که از نظر سیاسی به دولت حاکم متعهد باشند.

- پنجم، وظایف دولت هر چه بیشتر با آزمون بازار روبرو می شوند، مثل واگذار کردن کارها به دیگران توسط قرارداد و این چیزی است که برخی نویسندگان آن را «هدایت کردن قایق به جای پارو زدن» خوانده اند. دخالت دولتی نباید همیشه به معنای انجام کار توسط ابزارهای بوروکراتیک باشد.

-ششم، روند کاستن از وظایف دولت از طریق خصوصی سازی نیز وجود دارد که در بعضی موارد، سرعت بسیاری دارد. این لزوماً به معنای بخشی از برنامه مدیریتی نیست، زیرا اصلاحات یاد شده ممکن است بدون کاستن از ادامه وظایف و مسئولیت های دولت روی دهند. ولی به هر حال، این دو مساله در یک زمان روی می دهد. اشتراک همه این نکات در آنست که توجه از فرآیندها به نتایج منتقل می شود. (۶).

در سالهای اخیر علاقه روزافزونی به مطالعه مدیریت دولتی نوین، اصلاحات، شاخص های عملکرد بخش عمومی و تاثیر مدرنیزه کردن اداره امور عمومی در بین دانشگاه پیام نور، در حال گسترش می باشد. برای نمونه مطالعات نشان می دهد که نیاز برای مدرنیزه ساخت بخش های دانشگاه پیام نور، اغلب پاسخی به سطوح پایین اعتماد کارکنا و دانشجویان دانشگاه می باشد. تصویر منفی کارکنان دانشگاه ممکن است پیامد نحوه اجرای وظایف این دانشگاه باشد. بدین معنی که کیفیت بهتر خدمات عمومی موجب رضایت استفاده کنندگان این خدمات و در نتیجه افزایش اعتماد به دانشگاه می گردد....بعلاوه مطالعات نشان می دهد که اعتماد به دانشگاه موج مستحکم تر شدن و افزایش توان سیستم های دموکراتیک می شود. باید توجه داشت که دموکراسی پایدار نیازمند مشارکت و همکاری فعال کارکنان در حوزه های مختلف می باشد. علیرغم برخی انتقادات در مورد همکاری و مشارکت کارکنان در حوزه های مدیریتی اداره امور دانشگاه، اغلب تحقیقات حاکی از نقش تاثیرگذار مشارکت کارکنان در امور دانشگاه می باشند. بحث اصلی این است که مشارکت کارکنان در سطوح سازمانی/بوروکراتیک و اجتماعی/سیاسی به احتمال زیاد موجب افزایش اعتماد کارکنا به دانشگاه می گردد چرا که مشارکت کارکنان موجب افزایش آگاهی و اطلاعات آنها در خصوص فرایندها، نتایج و دست آوردها گشته و انتظارات آنان از دانشگاه را تعدیل می سازد. به احتمال زیاد پاسخگویی به کارکنان به عنوان ارباب رجوع هسته و ویژگی اصلی مدرنیزه ساختن دانشگاه پیام نور می باشد چرا که بوروکراسی پاسخگو خدمات و کالاها را با سرعت و دقت بالایی به مقصد می رساند. پاسخگویی در ارتباط تنگاتنگ با سرعت و دقت پاسخ به انتظارات و نیازمندی های کارکنان می باشد زیرا سرعت موجب کاهش زمان انتظار و دقت باعث پاسخ مناسب به نیازها و خواسته های کارکنان می گردد.

اروین و استنسبری در مطالعه ای که در ارتباط با مزایا و معایب مشارکت شهروندان در سطوح مختلف سازمانی و اداری انجام دادند اینگونه نتیجه گیری کردند که ایده آل ترین شرایط برای چنین مشارکتی می تواند پیوندهای اجتماعی مستحکم، گروه های کوچک سازمان یافته محلی، میزان اهمیت و ضرورت موضوع و بلاخره تمایل افراد به مشارکت داوطلبانه می باشد علیرغم انتقاداتی که توسط برخی محققان به مشارکت شهروندان نابهنجار در تصمیم گیری امور اداری می شود، در کل این مشارکت می تواند زیربنای ایجاد سیستم اداری دموکراتیک، سالم و متوازن گردد.

امروزه دانشجویان انتظار دریافت خدمات با کیفیت بالایی را دارند. بنابراین دانشگاه باید قابلیت هایی برای دانشجویان و ذینفعان فراهم آورد تا آنها بتوانند در موضوعات عمومی مشارکت فعال تری داشته باشند و نهایتاً، انتظارات پرسنل دانشگاه تغییر کرده است و پاسخگویی به این انتظارات، شرایط جدیدی را می طلبد، پاسخگویی به این چالش ها نیازمند برخورداری از پارادایم های دولت الکترونیک، حکمرانی خوب و خدمات عمومی نوین در سطح کلان دانشگاه است. با این وجود، در حال حاضر مدیریت دولتی هر یک از جوامع، با توجه به فرهنگ اجتماعی، سیاسی موجود خود از یکی از این پارادایم ها یا مجموع آنها بهره می برند.

پژوهشگران متعددی به رویکرد جدید مدیریتی پرداخته اند. جنبه مثبت این موضوع، بیشتر متعلق به آذربورن و گیبلر می باشد که آن را از دیدگاه قبلی خود مبنی بر اینکه دولت باید «بازسازی شود» استنتاج کرده اند. این نویسندگان اعلام می کنند که دولت را قبول دارند و می پذیرند که دولت قادر به انجام کاری است که بر عهده بازار بر نمی آید. به هر حال، آنها ادعا می کنند که بوروکراسی هم غیرضروری و هم فاقد کارایی می باشد و می بایست به وسایل دیگر متوسل شد.

## ۲-۱-۷- برنامہ ده نکته ای برای دانشگاههای کارآفرین:

۱. اکثر دانشگاه ها کارآفرین رقابت را بین کارکنان خود افزایش می دهند.

۲. آنها با خارج کردن کنترل از بوروکراسی به همکاران خود در دانشگاه اختیار واگذار می کنند.



۳. آنها برای ارزیابی عملکرد کارکنان، توجه خود را به جای داده ها بر ستاده ها متمرکز می کنند.
۴. نیروی محرکه آنها اهدافشان یعنی ماموریتشان می باشد و قوانین و مقررات انگیزاننده آنهاست.
۵. ارباب رجوع خود را مشتری می نامند و برای آنها حق انتخاب قائل می شود.
۶. آنها به جای اینکه بعد از بروز مشکل صرفا مبادرت به ارائه خدمات کنند، قبل از اینکه مشکلی بروز کند، مانع آن می شود.
۷. آنها نیروی خود را صرف کسب درآمد می کنند و صرفا مصرف کننده آن نیستند.
۸. آنها اختیار را توزیع می کنند و مدیریت مشارکتی را ترغیب می کنند.
۹. آنها مکانیسم های بازار را به مکانسیم های بوروکراتیک ترجیح می دهند.
۱۰. نه تنها توجه خود را به ارائه خدمات عمومی متمرکز می کنند بلکه بر ترغیب همه بخش ها مانند بخش دولتی، خصوصی و دواطلب برای حل مشکلات جامعه خودشان نیز توجه می کنند.
- طراحی مجدد دانشگاه و بازسازی آن یکی از بهترین ابزارهای حل مشکلات دانشگاه های پیام نور است آن موفقیت موجب می شود تا سرماخوردگی از بوروکراسی و دانشگاه بوروکراتیک رفع شود و به خواست کارکنان برای اجرای طرح های جدید که دانشگاه را از ورطه مشکلات می رهند، پاسخ می دهد. مدیریت دولتی سنتی، به دنبال ساختارهای ایستا و تغییرات کم بود اما مدیریت دولتی به دنبال ساختارهای پویا و تغییرپذیر است، شکل های تغییرپذیر سازمانی، ساختارهای انعطاف پذیر، تمرکززدایی، آموزش حساسیت، بهبود سازمانی و مشارکت همه افراد از جمله ویژگی های مدیریت دولتی نوین محسوب می گردد. مدیریت دولتی نوین تنها به دنبال اقتصاد بهتر نیست بلکه به دنبال سیاست های اجرایی برای بهبود کیفیت زندگی افراد، توسعه و تقویت های مادی حل مشکلات عمومی جامعه است. مدیریت دولتی نوین، متعهد به برقراری عدالت اجتماعی از طریق مدیران اجرایی قوی دارد که «هامیلتون» از آن به عنوان «عامل انگیزش مدیران اجرایی» یاد می کند. مدیریت دولتی نوین کمترین توجه را به توسعه شهری،

بوروکراسی های غیر مسئول، ساخت موسسات بیشتر دارد و بیشتر به دنبال حل مشکلاتی نظیر کاهش بهداشتی، فقر روستایی، اعتیاد و... است.

## ۲-۱-۸- عناصر مدیریت دولتی

هود عناصر مدیریت دولتی نوین را در برنامه های هفتگانه زیر را ترسیم می کند: (اوزبورن، ۲۰۰۲، ص ۹).

### جدول ۲-۱- عناصر مدیریت دولتی

مفهوم	مولفه
واگذاری مسئولیتهای به فعالیتهای نه انتشار قدرت به قسمتها	استفاده از مدیریت حرفه ای در بخش دولتی
تعریف اهداف و مقاصد، تعیین شاخصهای موفقیت به صورت کمی به ویژه برای خدمات حرفه ای	استانداردهای عملیاتی صریح و اندازه گیری عملکرد
تخصیص پاداش و منابع به عملکرد قابل اندازه گیری	تاکید بیشتر روی کنترل برونداد
تجزیه سازمانهای بزرگ به واحدهای مستقل بر پایه محصول که منجر به ایجاد واحدهای قابل مدیریت با کارایی بیشتر خواهد شد	جداسازی واحدهای بخش دولتی
رقابت به عنوان کلید اصلی کاهش هزینه های و ارتقاء استانداردها و کیفیت لزوم استفاده از قراردادهای کوتاه مدت و مناقصه های دولتی	حرکت به سمت رقابت بیشتر در بخش دولتی
دور شدن از اخلاقیات شیوه نظامی دولتی و انعطاف در بکارگیری پرسنل و اعطای پاداش	تاکید بر سبکهای بخش خصوصی در اعمال مدیریت
کنترل کردن و مقاومت در برابر تقاضاها جهت استفاده از منابع عمومی و حداکثر استفاده از حداقل منابع	تاکید روی انضباط بیشتر و خسته در استفاده از منابع عمومی

هایز و کارنی با بررسی آثار منتشر شده درباره مدیریت دولتی نوین دریافتند که پنج اصل محوری در مدیریت دولتی نوین به شرح زیر است و نتیجه گرفتند که این پنج اصل مهم ترین ارکان مدیریت دولتی نوین اند:

۱- کوچک سازی: کاهش اندازه و قلمرو دولت

۲- مدیریت گرایی: به کارگیری اصول مدیریت بازرگانی در دولت

۳- تمرکز زدایی: واگذاری تصمیم گیری به دریافت کنندگان خدمات

۴- دیوان سالاری زدایی: بازسازی دولت با محوریت تاکید بر نتایج به جای فرایندها

۵- خصوصی سازی: تولید کالاها و عرضه خدمات عمومی توسط شرکت های غیر دولتی

به طور خلاصه توصیه های مدیریت دولتی نوین حول محور خصوصی سازی و مدیریت بخش خصوصی می چرخد. این روکرد سه توصیه دارد:

۱- دولت بخشی از وظایف سنتی خود را به بخش خصوصی واگذار کند و از بار خود بکاهد (کوچک سازی دولت)

۲- سازمانهای دولتی بخشی از وظایف خود را به بخش خصوصی واگذار کنند (کوچک سازی سازمانهای دولتی)

۳- پس از انجام اقدامات مرحله یک و دو ، بخشهایی از وظایف که همچنان توسط بخش دولتی انجام می شود باید منطبق با اصول مدیریت بخش خصوصی (مدیریت گرایی) باشد.

در این الگو نه تنها آنچه دولت انجام می دهد را باید مورد تجدید نظر قرار داد، بلکه باید چگونگی انجام آن را از نو آزمود. مدیریت دولتی نوین این نسخه را تجویز می کند که دولت تا آنجا که می تواند با واگذاری امور به بخش غیر دولتی بار خود را سبک کند و اموری را که می تواند واگذار کند به شیوه ای

اقتصادی، کارآمد و اثربخش همانند بخش خصوصی اجرا کند. به تعبیری دیگر توصیه های مدیریت دولتی نوین در راستای چابکی و چگونگی انجام وظایف دولت است.

## ۲-۱-۹- خدمات دولتی نوین

رابرت دنهاردت اندیشمند معاصر، غلبه مدیریت دولتی نوین را بر سایر الگوهای اداره امور عمومی، با زیر سوال بردن پیش فرض مستتر در آن چالش می کشد.

او معتقد است: فرض محوری مدیریت دولتی نوین این است که تجمیع منافع شخصی افراد هر جامعه، تقریب مناسبی از منافع عمومی آن جامعه است. یعنی اگر هر فرد منافع خود را تعقیب کند، منافع جامعه نیز تحقق خواهد یافت. وی با رد این پیش فرض و تشبیه آن به فیل شناسی افراد نابینا (یا به قول مولانا فردای که در خانه ای تاریک به توصیف فیل می پردازند) می گوید: آن که پای فیل را لمس می کند تصور می کند که تنه درخت است، کسی که گوش آن را لمس می کند می اندیشد که بادبان کشتی است و آن که عاج آن را لمس می کند می پندارد که نیزه است. به طور مشابه افراد یک جامعه در تعقیب منافع شخصی خود نسبت به منافع عمومی نابینا می گردند. لذا همچنان که فیل، ترکیبی از درخت، بادبان و نیزه نیست، مافع عمومی جامعه نیز حاصل جمع منافع شخصی افراد نیست. به نظر دنهاردت: آرمان منافع عمومی ماورای منافع شخصی افراد قرار دارد. منافع عمومی به افرادی نیاز دارد که به قبل از تولد و پس از مرگ خویش بیندیشند. لذا بر اساس عقیده دنهاردت، آرمان منافع عمومی به مدیران دولتی نیازمند است که در وهله اول، تاریخ ملت خود را بدانند تا به عقوبت تکرار آن گرفتار نشوند و در وهله دوم، آینده نگر باشند. به عقیده وی، تنها به دو طریق است که این افراد می تواند بدانند فیل چیست: یکی از طریق یک ناظر کل و دیگری از طریق ورود به یک گفتمان با یکدیگر. بدین ترتیب او به ضرورت وجود دولت (به عنوان یک ناظر کل) و جامعه مدنی (به عنوان بستری برای گفتمان) در تصحیح عملکرد بخش خصوصی اشاره می کند. بر این اساس دنهاردت با در نظر گرفتن شبهه پارادایم سنتی اداره امور به عنوان تز و شبهه پارادایم مدیریت دولتی وین به عنوان آنتی تز، پیشنهاد سنتزی به نام شبهه پارادایم خدمات عمومی نوین را مینماید که منافع عمومی را در کانون توجه قرار می دهد (وارث، ۱۳۸۰) و نقش



۵. پاسخگویی آسان نیست: در خدمت دولتی نوین روشها و روندهای پاسخگویی و مسئولیت چند جانبه است و کارکنان دانشگاه باید به قانون، ارزشهای جامعه، نرمهای سیاسی، استانداردهای حرفه ای و علائق شهروندان توجه می کند.

۶. برای کارکنان ارزش قائل شوید نه برای بهره وری: سازمانهای دولتی و شبکه هایی که در آنها شریکند احتمالاً در بلند مدت موفق خواهند بود اگر در فرایندهای مشارکت و رهبری مشارکتی با در نظر گرفتن همه افراد فعالیت نمایند.

۷. برای کارکنان و دانشجویان بیش از کارآفرینی ارزش قائل شوید: دانشگاه متعلق به شهروندان است و نه تنها باید قدرت را تسهیم کند بلکه باید به عنوان یک مشارکت کننده مسئول درگیر مسائل عمومی شود. تایید موفقیت و شکست فقط متوجه مدیران نیست بلکه به افراد نیز سرایت می کند بنابراین دولت نباید به تنهایی تصمیم بگیرد که چه چیزی برای جامعه بهتر است.

## ۲-۱-۱۲- نظریات الگوی مدیریت نوین

• نظریه دولت کارآفرین: بر طبق این نظریه اکثر دولتهای کارآفرین رقابت را بین ارائه کنندگان خدمات افزایش می دهند. آنها با خارج کردن "کنترل" از بوروکراسی به همکاران خود در جامعه "اختیار" اگذار می کنند. دولت کارآفرین ارباب رجوع<sup>۱</sup> را مشتری<sup>۲</sup> می نامند و برای آن حق انتخاب قائل می شود. مکانیزم های بازار را به مکانیزم های بوروکراتیک ترجیح داده و نه تنها بودجه خود را بر ارائه خدمات عمومی متمرکز می کند بلکه بر ترغیب همه بخشها بلاخص بخش خصوصی و دولتی برای حل مشکلات جامعه نیز تاکید می کند (دهقانی، ۱۳۷۸، ص ۵۵).

کسب سود از راه عقد قراردادهای عمرانی یکی از روشهای است که دولتهای کارآفرین در پیش می گیرد. به عبارتی شاید مطمئن ترین راه افزایش درآمدهای غیرمالی گرفتن کارمزد از کسانی است که از خدمات

---

<sup>1</sup> client

<sup>2</sup> customer

دولتی بهره مند می شوند. گرفتن کارمزد از کاربران دو مزیت دارد: کسی درآمد و کاهش تقاضا برای خدمات همگانی (اوزبرن، ۱۳۸۴، ص ۱۲۵).

به عبارتی وقتی ارائه کالا و خدمات بخش دولتی رایگان و یا با هزینه های بسیار پایین باشد و مردم مجبور باشند برای استفاده از امکانات دولتی همانند بخش خصوصی هزینه های واقعی آن را بپردازند و در صورتیکه بخش دولتی در محیطی آزادانه و رقابتی به ارائه خدمات بپردازد، در نتیجه تمایل بیشتری به استفاده از کالا و خدمات با کیفیت تر بخش خصوصی و به نوعی حمایت از توسعه از این بخش از جامعه وجود خواهد داشت. حمایت از واحدهای غیردولتی در ارائه کالا و خدمات مورد نیاز جامعه و توسعه بخش خصوصی در نظام مدیریت دولتی نوین حائز اهمیت بسیار است. سرمایه گذاری با امید بازده یکی از ویژگی های دولتهای کارآفرین است. یعنی سنجش بازده مخارج بطوریکه آنگار آن مخارج نوعی سرمایه گذاری است. در بخش دولتی با این رویکرد نمی توان سرمایه گذاری کرد اما نتیجه آن پس انداز و صرفه جویی است (همان منبع، ص ۱۳۶).

• نظریه دولت حداقل<sup>۳</sup>: امروز دولتی با اختیارات محدود را «دولت مبتنی بر حقوق» و دولتی با کارکردهای محدود را «دولت حداقل» می نامند. دولت مبتنی بر حقوق را در تقابل با حکومتی بر فراز قانون و دولت حداقل را در مقابل دولت حداکثر مطرح می کنند. بر این مبنا دولت بلایی اگزیر اما لازم انگاشته می شود که هیچگاه نباید از حداقل لازم بزرگتر شود. مخالفان جدید سلطه دولت، ضرورت نهاد دولت را نفی نمی کنند بلکه حیطة اقتدار فعلی آن را زیان بار می دانند. در این دیدگاه دولت صرفاً "چهار وظیفه اصلی دارد (توحید فام، ۱۳۸۰، ص ۴۲۱-۴۲۰):

۱. دفاع خارجی

۲. حفظ آزادی شهروندان

۳. حفظ چارچوبهای همکاری و تعاون افراد با یکدیگر، تضمین رقابت کامل و بازار کاملاً آزاد از دخالتهای دولت"

---

<sup>3</sup> Minimal Government Theory

۴. تضمین امنیت اقتصادی برای همه از طریق ارائه برخی از خدمات حداقل و یا باز از طریق تضمین رقابت کامل.

ای.اس.سواس<sup>۴</sup> درباره وظایف دولت می گوید: "واژه «حکومت» از یک واژه یونانی درست شده که معنای آن «سکان داری» است. وظیفه دولت سکان داری است نه پارو زدن. تامین خدمات مثل پارو زدن است و دولت در پارو زدن چندان ماهر نیست." (اوزبرن، ۱۳۸۴، ص ۴۵). طبق این نظریه هرچند دولت به علت برخورداری از حق قانونگذاری و اعمال زور به راحتی می تواند ارائه بسیاری از کالا و خدمات مورد نیاز جامعه را در انحصار خود قرار دهد؛ اما صرفاً «باید چهارچوب ها و اصول کلی فعالیتهای جامعه را تدوین نموده و تا آنجاییکه امکان دارد وارد فعالیتهای اجرایی و تصدی گری نشود. نظریه دولت حداقل در الگوی نوین مدیریت دولتی به منظور افزایش رقابت بخش خصوصی در ارائه کالا و خدمات با کیفیت در جامعه و تمرکز بخش دولتی بر فعالیتهای حاکمیتی از طریق وظایف تصدی گری آن مطرح شده است.

• نظریه دولت نتیجه بین<sup>۵</sup>: تام فولتن در رابطه با نظریه دولت نتیجه لبن می گوید: "من به این نتیجه رسیده ام که بوروکراسها با آن همه مقررات و دفتر و دستک به درستی نمی دانند چه بر سر کسانی می آید که زیر چتر خدمات آنها قرار دارد. اگر از اول به آثار هر کار توجه شود-اگر مسیر رسیدن به نتیجه کار دنبال شود- می توان خیلی از آن مقررات را کنار گذاشت." به عبارتی دولت بوروکراتیک چون حاصل و دستاوردهای کار را نمی سنجد به ندرت از کار خود نتیجه لازم را می گیرد. دولت بوروکراتیک با داشتن کمتری اطلاع از نتیجه کار دستگاهها، به کارکنان آنها بر اساس معیارهایی نظیر سابقه کار، حجم بودجه، شمار کارمندان و مقام و منصب پاداش می دهد. به همین خاطر کارکنان آنها با چنگ و دندان می کوشند شغل خود را نگه دارند و برای خود امپراتوری درست کنند(همان منبع، ص ۱۵۷-۱۵۹)

در الگوی سنتی اداره امور دولتی، بوروکراتها صرفاً انجام وظایف محول شده خود را مدنظر دارند، صرفنظر از اینکه تا چه حد فعالیت آنها در جهت اهداف از پیش تعیین شده است. در نتیجه نه مدیران و نه کارکنان دولتی نمی دانند کدام یک از برنامه ها و طرح ها موفق و کدامیک ناموفق بوده اند. در مدیریت

---

<sup>4</sup> E.S.Savas

<sup>5</sup> Result Oriented Government Theory



دولتی نوین توجه به نتایج<sup>۶</sup> و بازده<sup>۷</sup> بجای تاکید بر فرایندها و رویه ها حائز اهمیت بسیار است. در چنین شرایطی کارکنان بخشهای مختلف دولتی از استقلال و آزادی عمل بیشتری برخوردار هستند و بسترها و زمینه های مناسب برای خلاقیت کارکنان فراهم خواهد شد، که نتیجه آن تحقق اهداف از پیش تعیین شده با هزینه های معقول و سطح بالای کارایی و اثربخشی است. امروزه با تاکید عمده بخش دولتی بر نتایج حاصل از فعالیتهای و کاربرد فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی، ارائه اطلاعات لازم در زمینه عملکرد دولت با سرعت بیشتری صورت پذیرفته که نتیجه آن بهبود قابلیت پاسخگویی دولت نیز خواهد بود.

• نظریه دولت مشتری مدار<sup>۸</sup>: بطور کلی در دستگاههای دولتی کمتر کسی از واژه «مشتری» استفاده می کند. به این دلیل که بودجه بیشتر دستگاههای دولتی را قانون گذاران، شوراهای شهر و متولیان منتخب رقم می زنند، به همین خاطر مدیران این دستگاهها رفته رفته به بی توجهی به مراجعان عادت می کنند. مشتریانی که مدیران دولتی درصدد جلب رضایتشان هستند مجریان و قانون گذارانند (اوزبرن، ۱۳۸۴، ص ۸۶). در الگوی مدیریت دولتی نوین توجه به مشتریان و تلاش برای برآورده ساختن نیازهای آنها حائز اهمیت بسیار است، به گونه ای که گفته می شود بهترین راه وادار کردن خدمت گذاران دولتی به تامین نظر مشتریان و مراجعان این است که عنان بودجه یا مابع مالی آنها را در اختیار مشتریان دهیم تا مشتری بگوید که بماند و که برود. اگر فرمان در دست مشتری باشد مسیر و مقصد را خود تعیین می کند. بیشتر مشتریان می دانند چه چیز برای آنها اهمیت دارد (همان منبع ص ۹۵). وقتی که سازمانهای دولتی تامین منابع مالی خود را در گرو جذب مشتریان بیشتر بدانند راهکارهای متعددی را برای بهبود کیفیت کالا و خدمات خود و جلب رضایت آنها تجربه می کنند. در چنین شرایطی خلاقیت و نوآوری نیز در بین کارکنان دولتی برای طراحی راهکارهای بهتر افزایش می یابد و از طرف دیگر رقابت بین بخشهای مختلف دولتی و خصوصی نیز باعث ارتقاء سطح کیفی کالا و خدمات موجود در جامعه می شود.

---

<sup>6</sup> Results

<sup>7</sup> Outcome

<sup>8</sup> Customer-driven Government Theory

• نظریه دولت مجازی<sup>۹</sup>: این اصطلاح نخستین بار توس ریچارد روز کرانس<sup>۱۰</sup> در سال ۱۹۹۹ در کتاب « ظهور دولت مجازی، ثروت و قدرت در قرن آینده» استفاده شد. بر طبق نظریه دولت مجازی، در آینده دولتها تنها از نظر جغرافیایی بلکه از حیث حجم فعالیتهای خود نیز کوچکتر می شوند. به عبارتی دولت مجازی همانند دفتر مرکزی یک بنگاه اقتصادی، راهبرد کلی را تعیین و بجای گردآوری هرچه بیشتر تجهیزات تولید گرانبها، در زمینه نیروی انسانی سرمایه گذاری کرده و بسیاری از فعالیتهای دیگر را به دولتهایی که در آن تخصص دارند واگذار می کند. یک دولت مجازی باید در عرصه های داخلی و ملی نیز کوچک شود. البته نظریه دولت مجازی بیشتر بعد بین المللی دارد و نقش دولتها در بعد بین المللی اشاره می کند ولیکن حتی یک چنین تصویری منوط به این است که نقش و فعالیتهای داخلی دولتها نیز کم رنگ تر شده و با تسری یافتن بازار آزاد، فضای جامعه بازتر شده و امکان فعالیت ماورای مرزهای ملی فراهم آمد.

به این ترتیب دولت مجازی را می توان ره آورد خارجی دولت حداقل دانست (توحیدفام، ۱۳۸۰، ص ۶۴۳). رشد سریع فناوریهای ارتباطی و اطلاعاتی منجر به تسریع روند شکل گیری دولت مجازی شده است. با کاربرد فناوریهای نوین، دولت مجازی با دولتهای خارجی که بسیاری از فعالیتهای اجرایی را به آنها واگذار نموده در کوتاهترین زمان ممکن ارتباط برقرار کرده و از طریق راهبردهای کلی فعالیتهای آنها را هدایت می نماید. البته همانطور که اشاره شد یک دولت مجازی در ابتدا باید بسیاری از فعالیتهای اجرای خود را در داخل کشور به سایر بخشهای فعال واگذار کند تا وظیفه رهبری و هدایت کنندگی خود را هم در بعد داخلی و هم در سطح بین المللی متناسب با یکدیگر پیش ببرد. امروزه بسیاری از کشورهای توسعه یافته فعالیتهای تولیدی خود را در سطح بین المللی به کشورهای در حال توسعه واگذار کرده و سرمایه گذاریهای خود را بر توسعه دانش و تخصص منابع انسانی معطوف می نمایند.

---

<sup>9</sup> Virtual Government Theory

<sup>10</sup> Richard Rosecrance

• نظریه دولت پیش گیر<sup>۱۱</sup>: در الگوی سنتی اداره امور دولتی، وظیفه دولت خدمت رسای از طریق حرفه ای ها و بوروکراتهاست. یعنی دولت آنقدر منتظر می ماند تا گرفتاریها به بحران بدل شوند آنگاه برای حل بحران به فکر عرضه خدمت‌های جدید می افتد(اوزبرن، ۱۹۹۳، ص ۴۲). نظریه دولت پیش گیر در الگوی مدیریت دولتی نوین مستلزم آینده نگری و پیش بینی مفروضات و شرایط مبهم آینده است. با بررسی و پیش بینی عواملی که احتمال وقوع آنها در آینده وجود دارد نه تنها می توان برای مواجه شدن با تهدیدات آتی چاره اندیشی نمود، بلکه دولت می تواند برای استفاده بهتر و پربارتر از فرضها نیز برنامه ریزی کند. در حالیکه در نظام های سنتی، دولت بدون توجه به فرصتها و تهدیدات محیطی صرفا بحرانهای متعدد را تجربه می کند.

## ۲-۱-۱۳-سیاستگذاری و تصمیم گیری ها

شاید حساس ترین نقش را که مدیریت دولتی نوین در دانشگاه ایفا می کند، عناصر اصلی خط مشی گذاری دولت در توسعه پایدار دانشگاه به شرح زیر باشد:

۱- پذیرش مفهوم توسعه پایدار، ۲- یکپارچه کردن ملاحظات محیطی در اهداف توسعه، ۳- در نظر گرفتن ابعاد محیطی در تمام بخشهای توسعه، ۴- استفاده پایدار از منابع طبیعی، مهمترین سیاستهای محیطی توسعه است که فقط از عهده دانشگاه و تصمیم گیرندگان آن بر می آید(Furtudo؛ ۲۰۰۰) «بریونز» (۱۹۹۱)، علاوه بر موارد پیش گفته سیاستهای دیگری نظیر درونی کردن ملاحظات محیطی در برنامه های توسعه، مشارکت، تحصیلات و آموز را در سیاستهای توسعه مطرح می کند. لذا با توجه به بین المللی بودن مسائل دانشگاه در توسعه، شعار عدم کفایت تلاشهای داخلی مطرح شده و اتخاذ سیاستهای خارجی مناسب هم برای کشور و نیز هماهنگ با دیگران از اساسی ترین وظایف دانشگاه است.

بنابراین، اتخاذ سیاست مناسب خارجی و ارتباط با دیگر دانشگاهها، از اساسی ترین نقشها و ماموریت‌های دانشگاههاست که از جمله نقشهایی است که انتقال آن به بخشهای غیردولتی امکان پذیر نیست فلذا در

---

<sup>11</sup> Prohibitive Government Theory

امر توسعه نیز وقتی مفاهیم عملکردی مطرح شود، دانشگاهها حساس ترین نقش را ایفا می کنند. نقشی که فقط از دانشگاه ساخته است.

## ۲-۲-۲- بخش دوم: مدل توسعه پایدار در مدیریت دولتی نوین

### ۲-۲-۲-۱- توسعه پایدار و مدیریت دولتی

حداقل به دو طریق می توان بین دانشگاه و توسعه پایدار پیوند ایجاد کرد. این حلقه را مدیریت توسعه پایدار دانشگاه می نامیم. در معنای نخست مدیریت توسعه پایدار می تواند به معنای اداره کردن توسعه پایدار و یا یافتن استراتژی هایی باشد که بدان طریق آرمان توسعه پایدار می تواند جنبه عملی به خود بگیرد. این تفسیر ضرورت انواع تحقیقات در همه سطوح دانشگاهی و در همه جوانب زندگی را ایجاب می کند. اگر قرار باشد ایده ای، رفتارها و اولویتهای ما را تغییر دهد نیاز به برنامه هایی خواهیم داشت که بتواند ما را در تبدیل آن ایده به واقعیت کمک کنند. در معنی دوم، می توان مدیریت توسعه پایدار را به عنوان حوزه ای فرعی تصور کرد که بر پایداری توسعه مدیریت توجه دارد. در این زمینه نیاز به پژوهشهایی درباره محیط متغیر مدیریت دولتی و استراتژی مورد نیاز برای تطبیق مدیران دولتی و متخصصان مربوطه با تغییرات مزبور است (Redelift, ۲۰۰۲).

### ۲-۲-۲-۲- نظام اداری توسعه

در بحث نظام اداری توسعه، بین کاربرد واژه های مدیریت (Mangement) و اداره امور (Administration) تفاوت وجود دارد. اداره امور به معنی هدایت، کنترل، مدیریت امور، امور عملیات و... است. در حالی که مدیریت به معنی هدایت، کنترل مجموعه ای از امور یک نفر برای ایجاد تغییر است. «وایت» اداره امور عمومی را فراتر از مدیریت می داند. بهر حال مهم این است که بدانیم اداره اور عمومی شامل هر سه فعالیت دولت (قضایی، قانونگذاری، اجرایی) است و فقط بخش اجرایی را شامل نمی شود. «روزبنلوم» اداره امور بخش دولتی را استفاده از نظریه و فرایندهای سیاسی، مدیریتی و قانونی برای انجام تکالیف دولتی، قانونگذاری، اجرایی و قضایی به منظور تامین وظایف انتظامی و خدماتی برای کل جامعه یا بخشی از آن می داند (هیوز ۱۹۹۷).

با توجه به مطالب پیش گفته می توان گفت که نظام اداری، ماشینی اجرایی دولت و مرتبط با سه قوه است و این ماشین عوامل چهارگانه قوانین و مقررات، ساختار تشکیلاتی، سیستم ها و روشها و منابع انسانی را جهت ایفای نقش خود در اختیار دارد.

در مورد رابطه نظام اداری و توسعه دو نکته زیر قابل بحث است:

الف- رابطه نظام اداری و توسعه دو جانبه است یعنی از یک طرف تاکید بر کارا تر کردن و اقتصادی کردن نظام اداری است (کارایی) و از طرف دیگر، بر ایجاد نظام اداری تسهیل کننده توسعه تاکید می گردد (لزوم تاکید بر اثربخشی به جای کارایی).

ب- تا زمانی که نقش و رسالت دولت مشخص نشود و تعریفی از توسعه در جامعه ارائه نشود سمت و سوی تحول نظام اداری کشور مشخص نخواهد شد. لازم به ذکر است که سمت و سوی توسعه در هر کشور کاملاً سیاسی و متأثر از ایدئولوژی های حاکم بر جامعه است.

از این رو، مفهوم توسعه و توسعه یافتگی در برگیرنده ترقی و پیشرفت همه جانبه، بهبود کیفی و شاخص های اقتصادی، ارتقای سطح تعلیم و تربیت، آموزش حرفه ای، ارتقای بهره وری، ارتقای سطح عمومی زندگی و... است. از نظر «محمد البوری» توسعه عبارت است از: قابلیت به دست آورد ایده آل های اساسی در زندگی فرد، خانواده و اجتماع و اداره کردن کشور در این راستاست. در تعریف دیگری، «البوری» توسعه را می توان تصمیم گیری در شکل دادن مجدد محیط فراگیر خود (سیاسی، اقتصادی، اداری و...) از طریق بسیج منابع ملی توسط یک ایدئولوژی که تقریباً به آن اعتقاد دارند، می داند.

بنابراین، نوع تعریف از توسعه، سمت گیری نظام اداری در جهت توسعه را مشخص می کند و تفاوت تعاریف نوعی ابهام را برای نظام اداری توسعه موجب می شود.

نظام دانشگاهی توسعه یافته از عوامل زیر تشکیل یافته است:

۱- وضع قوانین و مقررات حمایت کننده از کارکنان و دانشجویان

۲- ایجاد تشکیلات و ساختارهای مناسب دانشگاه در راستای قوانین و مقررات موضوعه؛

۳- ایجاد سیستم ها و روشهای حمایت کننده و تبدیل کننده اجرای برنامه ها در راستای تحقق اهداف برنامه دانشگاهی.

۴- تحول در ساختار و رفتار منابع انسانی دانشگاه و تقویت فرهنگ سازمانی مشتری مدار در نظام اداری (میر سپاسی، ۱۳۷۸).

ویژگیهای ساختار نظام اداری توسعه از نظر «میر سپاسی» عبارت است از:

الف- ساختار نظام اداری در گرایش مدیریت (اقتصادی) آن:

- ساختار نظام اداری در این راستا تا سلسله مراتبی با تاکید بر ساختارهای وظیفه گر است.

- اجرای دقیق قوانین و مقررات و نظم و انضباط اداری

- انتصاب و انتخاب مدیران بر اساس نظام شایسته سالاری

ب- ساختار نظام اداری در گرایش سیاسی: در این زمینه؛ اداره امور فرایندی سیاسی است.

«ولالس» می گوید: اداره امور در نهایت مسئله ای در حوزه تئوری های سیاسی است.

- در اینجا، اهداف سیاسی مهم است و اثربخشی سازمانی بر کارایی مقدم است.

- ساختار سازمانی مناسب انعطاف پذیر با تکیه بر اهداف سیاسی نه کارایی.

- ساختار ارگانیک با حداقل سلسله مراتب و حداکثر تفویض اختیار

- انتصاب بر مبنای وفاداری سیاسی و همسوئی کارکنان با سیاست حاکم

ج- ساختار نظام اداری در گرایش حقوقی: شبیه ساختار در گرایش سیاسی است اما تاکید بر احقاق حقوق مردم و توجه خاص به قوه قضائیه دارد.

- رعایت انصاف و حمایت از مردم برای اینکه با آنان به طور غیرقانونی رفتار نشود و

- رعایت حقوق فردی و جمعی بشود.

- رعایت حقوق مردم در چارچوب قانون اساسی

- تساوی همه در برابر قانون.

موانع تحول نظام اداری ایران از نظر میرسپاسی عبارت است از:

۱- نظام اداری جدید در راستای کدام تعریف از توسعه و با تداوم هدف شکل می گیرد.

۲- توسعه نظام اداری (کارایی) مورد نظر است یا نظام اداری توسعه (اثربخشی)

۳- کدام نگرش بر تحول نظام اداری حاکم است (سیاسی، حقوقی یا اقتصادی و مدیریتی).

به طور کلی می توان نتیجه گرفت که نظام اداری توسعه که بر اثر بخشی بجای کارایی تاکید دارد. در راستای توسعه پایدار عمل می کند اما توسعه نظام اداری بر کارا تر (اقتصادی تر) کردن نظام اداری برای انجام کارا تر امور تاکید دارد. بنابراین، چرخه توسعه با محوریت نظام اداری تداوم می یابد.

نظام اداری که خود از تعامل سیستم های فرهنگی-اجتماعی، سیاسی و اقتصادی بوجود آمده است در توسعه پایدار به عنوان فرایندی که خود شامل ابعاد (سیاسی، اجتماعی-اقتصادی و فرهنگی) است نقش محوری را ایفا می کند ضمن اینکه تعامل چهار خرده سیستم فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، محیط انسانی را تشکیل داده و خود محیط انسانی جزئی از محیط اکولوژیک است که با آن در حال تعامل (داد و ستد) است. (Redelift, ۲۰۰۲).

از آنجایی که سازمانهای امروزی که یک نهاد صرفا اداری، اقتصادی و صنعتی خارج شده و به صورت نهادهای اجتماعی-سیاسی در آمده اند که باید نسبت به محیط پیرامون خود حساس و آگاه باشند، لذا در این مقاله یکی از مباحث مهم مدیریت یعنی مدیریت دولتی نوین و تاثیر آن بر توسعه پایدار که تاکنون

توجه چندانی به آن شده است مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و این نتیجه حاصل شد که با توجه به مفهوم توسعه پایدار به عنوان مهم ترین بحث مدیریت دولتی به نظر می رسد اساسی ترین کارکرد مدیریت دولتی نوین با نظام اداری توسعه، تفاوت چندانی نداشته باشد و مدیریت دولتی نوین با تاکید بر این کارکرد، همان نظام اداری توسعه است که می تواند نقش مهم و ارزنده ای را در دست یافتن به توسعه پایدار ایفا کند.

ارکان هشت گانه نظام سلامت ملی (استین هارست و لانگست ۱۹۹۷، ۳۱۲).

## ۲-۲-۳- راهبردهای پیش گیری از فساد

۱- ارتقای پاسخگویی سیاسی: یکی از راهبردهای پیشگیری از فساد در کشور افزایش پاسخگویی رهبران سیاسی است. پاسخگویی سیاسی به محدودیتهایی اشاره دارد که توسط سازمانها و ذی نفعان که قدرت اعمال مجازات دارند بر رفتار متصدیان امور عمومی تحمیل می شوند به موازاتی که پاسخگویی سیاسی افزایش می یابد هزینه اتخاذ آن دسته از تصمیمات سیاسیون (به بهای منفعت عامه منافی نصیب آنها می شود) افزایش می یابد که قدرتمندترین گونه های نظارت بر مقامات دولتی شفافیت سیاسی است برای دستیابی سیاسی سازوکارهای متفاوتی از قبیل: برگزاری جلسات مجلس به صورت علنی-برگزاری جلسات هیئت دولت به صورت علنی-برگزاری جلسات دادگاهها به صورت علنی-انتشار آرای نمایندگان مجلس-گزارش سالانه سازمانها و هادهای عمومی و....

علاوه بر سازوکارهای بالا میزان رقابت سیاسی در فرایند انتخابات نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است. وجود رقابت در چنی عرصه هایی باعث می شود احزاب گوناگون در پی افشای فساد در دولت برآیند و سیاستمداران ملزم به پاسخگویی به شهروندان می کند البته رقابت سیاسی افراطی مخرب است. و باید با پایبندی به قانون اساسی در عرصه رقابت سیاسی فعالیت کنند.

۲- پاسخگویی رهبری نظام سیاسی: در نظام سیاسی کشورهایی چون ایران رهبری رکن اصلی مدیریت کلان کشور است و تاثیر بسیار مهمی در ابعاد سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی دارد. بخشهای



گوناگونی از اجزای نظام به طور مستقیم زیر نظر رهبری به فعالیت مشغول اند و برخی از انتصابات به طور مستقیم توسط رهبری انجام می‌گیرد نظر به جایگاه کلیدی رهبر در سطح ملی و بین‌المللی ممکن است بنا بر اغراض سیاسی مورد نقد قرار گیرد. شفافیت در حوزه عملکردی رهبری بسیاری از سوء برداشت‌ها و شایعات را در کشور از بین می‌برد. همه سازمانها و مراکزی که به طور مستقیم زیر نظر رهبری اند باید بر اساس شاخص‌های نرم (مشروعیت مردمی، رضایت مردمی، اعتماد مردمی و...) و شاخص‌های سخت (عملکردهای مالی، اقتصادی و...) مورد ارزیابی قرار گیرند. شفافیت در این سازمانها موجب شفافیت در سایر سازمانهایی که مستقیم زیر نظر رهبری نیستند می‌شود و بازار شایعه را کساد می‌کند.

۳- تقویت جایگاه آموزه‌های دینی: آموزه‌های دینی در صورتی که به گونه‌ای مناسب به اذهان جامعه تزریق شود کلیدیترین راهبرد پیش‌گیری از فساد است افرادی که آموزه‌های دینی را ترویج می‌کنند باید خود پایبند آن باشند. رسانه‌های ملی، صدا و سیما باید سیاست فرهنگی کشور را به خوبی تحت پوشش قرار دهند عالمان دینی به نقش خود در اصلاح جامعه یقین داشته باشند و...

۴- تقویت مشارکت مردمی: سازمانهایی که نمودی از جامعه مدنی هستند (کانون‌های تفکر و اندیشه، هیئت‌های مذهبی و...) در مقام واسطه بین حکومت و عامه مردم نقش مهمی در محدود کردن فساد ایفا می‌کنند فعالیتهای این سازمانهای فرعی:

- آگاه کردن عموم مردم از فساد با برگزاری همایشها، کارگاهها، در عمومی سازی اطلاعات مربوط به فساد که در تدوین برنامه‌های اجرایی موثر است.

- تنظیم طرح‌های عملی برای مبارزه با فساد

- پایش اقدامها و تصمیمات دولت در زمینه کاهش فساد

برنامه های این سازمانها و تلاش آنها برای تاثیرگذاری در قوانینی که در مجلس تصویب می شود به کنترل فساد کمک می کند همچنی مجازات عاملان فساد از جمله فعالیتهای دیگر این سازمانهاست تلاش برای اصلاح نظام قضائی، آزادی اطلاعات، از میان برداشتن قوانین دست و پاگیر بازرگانی و... محورهای اصلی مداخله جامعه مدنی را تشکیل می دهد زمانی جامعه مدنی به نحوی موثر عمل واهد کرد که دولت آنها را یک هم پیمان (نه دشمن) قلمداد کند.

۵- تقویت نقش رسانه ها: رسانه ها با افشای سو استفاده به بازبینی سطح فساد کمک می کنند رسانه ها نهادهای عمومی کلیدی در مبارزه با فساد تلقی می شوند گرچه بسیاری از کشورها رسانه های آزاد دارند ولی بعضی از کشورها عوامل محدود کننده ای رسانه ها در مبارزه با فساد را تضعیف می کنند رسانه ها یکی از ارکان اصلی جامعه مدنی قلمداد می شوند.

۶- ایجاد بخش خصوصی رقابتی: برای داشتن اقتصادی قوی باید بخش خصوصی قوی با انگیزه ای داشت فرآیند خصوصی سازی بعضا مورد شک و تردید قرار گرفته است زیرا چنین تصور می شود نقش آفریان حکومتی برای کنترل بخشهای اساسی اقتصاد به تصاحب بخشهای کلیدی پرداخته اند انحصارات کلیدی دولتی نه فقط سبب کارایی نمی شود بلکه از آن جهت که سالانه بودجه عظیمی از دولت به صورت یارانه دریافت می کنند چیزی جز فساد در پی ندارد لذا برای ایجاد بخش خصوصی رقابتی توجه به موارد زیر اساسی است:

-عدم واگذاری انحصارات کلیدی دولت که سبب تسلط افراد خاصی بر اقتصاد نشود با پرداخت یارانه به این شرکتها سبب بروز فساد می شوند.

-بخش عمد ای از داراییهای حکومت که دولت در پی خصوصی سازی آن است بسیاری از آنها در بخشهای زیر ساختاری و منابع طبیعی قرار دارند لذا رقابت در انجام دادن چنین فعالیتهایی مستلزم تدابیری سنجیده است تا منابع عظیم کشور در جهت مصالح کشور در جهت مصالح کشور توسط بخش

خصوصی مصرف شود نقش سازمان خصوصی سازی کشور در این زمینه حساس است زیرا سازمان خصوصی سازی باید با نگاه منفعت عامه نه نگاه صرف کارایی تصمیم گیری کند.

-خصوصی کردن بخشهای از دولت:بخشهایی که حتی در کشورهای سردمدار خصوصی سازی دولتی اند تنظیم مقررات صحیح، بررسی نظام ارزیابی، بکارگیری افراد شایسته در پستهای کلیدی شرکت های دولتی به سازوکارهای پاسخگویی و انتشار گزارش های عملکردی می توانند فساد را کاهش دهند.

-تشکیل انجمنهای بازرگانی: یکی از چالش های فراروی کشورهای در حال گذار(ایران) یافتن راههای است که به کمک آنها صاحبان منافع خصوصی بتواند با یکدیگر به نحوی بارز شفاف رقابت کنند که در کشورهای در حال گذار نادیده گرفته شده است که این باعث تباین بیشتر بخش خصوصی شده است.

## ۲-۲-۴- تحول اداری در بخش دولتی

مدیریت دولتی نوین تجلی نوعی راهبرد است بر اساس آن اداره امور عمومی دانش و تجربه مدیریت بازرگانی را برای بهبود کارایی و بهبود عملکرد کلی خدمات عمومی و سازمانهای دولتی به کار می برد ظهور مدیریت دولتی با چهار روند کلان اداری همراه بوده است:

۱- تلاش برای کاهش دادن رشد دولت از طریق حجم مخارج و شمارش کارکنان بخش دولتی

۲- تغییر جهت بخش دولتی به سمت خصوصی سازی و شبه خصوصی سازی

۳- به کارگیری فناوری اطلاعات در عرصه خدمات عمومی

۴- به کارگیری نوعی رویکرد مدیریتی در بخش عمومی که قابلیت کاربرد در بیشتر کشورها را داشته باشد.

بنیان های مدیریت دولت نوین

## ۲-۲-۵- مهمترین ارکان مدیریت دولتی نوی(هایز و کیرنلی)

۱- کوچک سازی: کاهش اندازه دولت

۲-مدیریت گرایي: به کارگیری اصول مدیریت بازرگانی در دولت

۳-تمرکززدایی: واگذاری تصمیمات به دریافت کنندگان خدمات

۴-دیوان سالاری زدایی: بازسازی دولت با تاکید بر نتایج به جای فرایندها

۵-خصوصی سازی: تولید کالاها و خدمات عمومی توسط شرکتهای غیر دولتی

این اصول شدیداً بر نظریه مدیریت بخش خصوصی متکی است تجلی رویکردی است دانش و تجربه مدیریت بازرگانی را برای بهبود عملکرد خدمات عمومی در سازمانهای دولتی به کار می برد. در ایران پس از پایان جنگ تحمیلی رگه های مدیریت دولتی نوین در قالب خصوصی سازی مطرح و اولین قانون برای محدود کردن اندازه دولت و مشارکت بخش خصوصی به تصویب رسید.

## ۲-۲-۶-تبعات منفی مدیریت دولتی نوین

۱-کمرنگ کردن مرز عمومی و خصوصی:

واژه مردم محوری تمایز بین بخش خصوصی و عمومی است. رسوخ مدیریت دولتی نوین در سازمانهای دولتی این مرز را مخدوش می کند زیرا هنجارها و استانداردهای منحصر به فرد خدمات عمومی نظیر شهروندی، پاسخگویی، برابری، گشاده رویی، انصاف داشتن در برخورد با شهروندان با هجوم هنجارهای بازرگانی نظیر رقابت کارایی، بهره وری ، سودآوری به حاشیه رانده می شود.

۲-محدود کردن ترکیب دریافت کنندگان خدمات:

از ویژگیهای مردم سالاری ترکیب متنوع دریافت کنندگان خدمات عمومی است که تجلی واقعی عامه در مدیریت دولتی است خدمات عمومی باید بر اساس رفاه عمومی همگای یا رفاه شهروندی استوار باشد.اهداف اصلی خدمات عمومی از تحقق یافته های شهروندان به تحقق کارایی و رقابت باعث شده که به مشتریان واژه مصرف کننده یا مشتری القا شود در حالی که شهروندان مصرف کنندگان دولت نیستند بلکه مالکان آن هستند که دولتمردان را برای حفظ مافع عمومی انتخاب کرده اند. مدیریت اقتصادی

کارآمد فقط به اغنیا خدمت می‌کند یعنی ترکیب محدود دریافت کنندگان خدمات عمومی توجه بیشتر به رشد اقتصادی بازار دارد تا رفاه شهروندی. تنها بخش خاصی توان دریافت خدمات عمومی را دارند این خانواده‌های کم درآمد را تحت تاثیر قرار می‌دهد و باعث می‌شود وضعیت فقر وخیم تر شود و دلالت بر کاهش مردم سالاری در مدیریت دولتی دارد. در مدیریت دولتی نوین شهروندان در مقام مشتری و مصرف کننده اند مدل مشتری مداری در خدمات عمومی بین غنی و فقیر بر اساس توان پرداختشان تبعیض قائل است که این امر نقض اصل برابری در خدمات عمومی است.

### ۳- مدیریت دولتی نوین: تضعیف بخش دولتی

نقش موثر اقتصادی-اجتماعی مدیریت دولتی در جامعه یکی از ابعاد مردم سالاری در مدیریت دولتی است با آمدن مدیریت دولتی نوین نقش و هدف مدیریت دولتی از رهبری به نقش تسهیل‌گری تغییر پیدا کرد. نقش بخش خصوصی را در کالاها و خدمات افزایش داد و نقش بخش دولتی را در عرضه خدمات و رفع نیازهای مردم به حاشیه رانده است. کاهش ظرفیتهای مالی (انتقال بخش عظیمی از دارائیهای عمومی به خصوصی) فروش بنگاههای عمومی سودآور و کارکنان خدمات عمومی نوعی افول را در مردم سالاری در پی دارد چون از توانایی پاسخ به نیازها و تقاضای شهروندان برای خدمات اساسی می‌کاهد این تاثیر بیشتر در کشورهایی که بر اساس مدل دولت مداخله‌گر عمل کرده اند نه بر اساس اقتصاد پیشرفته بیشتر است.

### ۴- مدیریت دولتی نوین: تضعیف پاسخگویی عمومی

یکی از متداولترین معیارها برای ارزیابی (مردم سالاری) پاسخگویی عمومی است تحول دولت بر محور شبه بازرگانی حمله متهورانه به پاسخگویی مردم سالاریست. نخستین چالش پاسخگویی عمومی به فعالیتهای مشارکتی بین بخش‌های خصوصی و دولتی بر می‌گردد این نوع فعالیتهای شرکتی موجب شک و تردید شهروندان در روابط دولت-پیمانکاران-عملکرد مهم پیمانکاران-افزایش فرصتهای فسادآور شده است و زنجیره واقعی پاسخگویی را مخدوش می‌کند زیرا مردم نمی‌دانند مقصد اصلی دولت یا

پیمانکار است. لذا اتحاد تنگاتنگ دولت با شرکتهای خصوصی موجب مخدوش شدن پاسخگویی عمومی و کاهش مردم سالاری است. همچنین تغییر جهت در کار ویژه های خدمات عمومی از تولید و عرضه مستقیم کالاها و خدمات عمومی به کار ویژه های غیر مستقیم نظیر حاکمیت، تدوین قانون، فعالیت های بازار محور چالشی دیگر است چرا که کار ویژه های اولیه خدمات عمومی نسبتا ملموس و سنجش پذیر بودند ولی اثبات فعالیتهای غیر مستقیم جدید نظیر مقررات گذاری، ارزیابی و نظارت به علت ماهیت غیر ملموس آنها دشوار است. ضمن با مشکل مواجه شدن پاسخگویی عمومی مردم سالاری کاهش می یابد همچنین گسترش آزادی مدیریتی باعث شکل گرفتن موسسه های مستقلی شده که زمینه فساد اقتصادی مدیران و کارکنان را فراهم می کند تا از منابع عمومی به نفع شخصی استفاده کنند.

#### ۵. مدیریت دولتی نوین: تهدید اعتماد عمومی

یکی از ویژگیهای مردم سالاری اعتماد و اطمینان عامه به دولت است به کارگیری مدیریت دولتی نوین هم اعتماد شهروندان عادی هم اعتماد کارکنان مدیریت دولتی را به چالش کشیده است. یافته های متعددی نشان دهنده بدبینی به تزریق اصول شبه بازرگانی در بخش خدمات عمومی اند این شک و بی اعتمادی در میان کارکنان خدمات عمومی به علت احساس ناامی شغلی ناشی از سیاست کوچک سازی و حذف استخدام هاست آمار و ارقام در کشورهای مختلفی نشان از کاهش اعتماد عمومی به دولت پس از به کارگیری مدیریت دولتی نوین بوده است همچنین تجسم مدیران دولتی همچون افرادی پست و فاسد توسط سیاستمداران احساسات ضد دولتی را برجسته و اعتماد عمومی را خدشه دار کرده است.

#### ۶- مدیریت دولتی نوین: شکل دهی سازمانهای دولتی مضطرب

یکی از تبعات بسیار مخرب مدیریت دولتی مضطرب کردن سازمانهای دولتی است اگر سازمان را موجودی زنده تصور کنیم که یاد می گیرد، می میرد (افول حیات) به محیط اطراف واکنش نشان می دهد تکامل آن شبیه تکامل انسان است قطعا با این پدیده دچار اضطراب می شود و تا حدی عامل پیشرفت نیز می شود وقتی اضطراب شدید شود کارایی، اثربخشی و در کل بهره وری آن کاهش می یابد.

در چنین رویکردی مدیران دولتی برای سرپوش گذاشتن بر مدیریت ناکارآمد خود را وارث خرابی های دیگران خرابی های دیگران می دانند کسی نمی دانند از این سازمان بازخواست کند زیرا همیشه در حال تعمیر و بازسازی اند به علت اضطراب رفتار کارکنان از دید شهروندان عادی نیست برنامه ها ناتمام می ماند و این ره آورد مدیریت دولتی نوین است.

#### ۷-مدیریت دولتی نوین:تقویت نظام توزیع غنائم به شکل خصوصی سازی

نظام توزیع غنائم بر توزیع پستها در سطوح دولت توسط یک حزب سیاسی به طرفدارانش با این امید که تعصب حزبی کارایی و اثربخشی را زیاد کند گفته می شود. این نظام در ایران در همه سطوح عالی، میانی، عملیاتی انجام می شد. اکنون در پرتو مدیریت دولتی نوین نظام توزیع غنائم به شکل واگذاری شرکت های سوده به طرفداران حزبی و حتی اقوام و دوستان متجلی شده است یعنی مدیریت دولتی در دست مجموعه ای خاص است که باعث کاهش اعتماد عمومی و به چالش کشیدن نظام مشروعیت سیاسی شده است.

#### ۸-مدیریت دولتی نوین:علل نمادین سیاسی(نه کارایی) در عرضه خدمات به شهروندان

آیا همه خصوصی سازی ها منجر به صرفه جویی در هزینه ها و بهبود کیفیت خدمات می شوند. خصوصی سازی و قراردادی کردن بسیاری از خدمات (خدمات اجتماعی) بنا بر علل سیاسی صورت گرفته است که دولت در پی کوچک شدن و رها کردن خود از عرضه مستقیم خدمات است. یعنی خصوصی سازی یک قانون سیاسی است نه اقتصادی.با این وجود نبود رقابت در زمان انعقاد قراردادها، چالشهای مدیریتی مهمی را برای دولت به وجود می آورد. تقاضاهای روزافزون برای دستیابی به دولتی کوچک ترو کارآمدتر مدیران اجرایی سازمانهای دولتی را به این موضوع رهنمون کرده است که خصوصی سازی وسیله ای برای کنترل هزینه هاست با این وجود خصوصی سازی خدمات اجتماعی قدرت انحصار دولتی به انحصار خصوصی می دهد در عین حال عملکرد پاسخگویی را اندکی افزایش می دهد این باعث می شود رقابت در عرضه خدمات به شدت تخریب شود. اگر دولت لازم می داند برای خدمات موود در بازار قراردادی

منعقد کند ضروری است نتایجی برای مدیریت نظارات و در خواست پاسخگویی را در اختیار داشته باشد دولت باید دورنمای بلندمدت را در مدیریت قراردادهای برای پرهیز از گرفتار شدن در دام خصوصی سازی در پیش گیرد.

#### ۹- مدیریت دولتی نوین: تهدید جامعه مدنی

در پرتو راهبرد مدیریت دولتی نوین، بخش غیر انتفاعی کشورها، از جمله ایران به طور روزافزوی ارزشها و شیوه های بازار را سر لوحه عرضه خدمات خود قرار داده است تاثیر بخش غیر انتفاعی در جامعه مدنی به علل زیر اهمیت دارد:

-اگر چه آثار بازار زدگی در بخش های عمومی و غیر انتفاعی متفاوت اند، به نظر می رسد تزریق ارزشهای بازار در هر دو بخش عمومی و غیر انتفاعی برای مردم سالاری مضر است. در بخش عمومی تاکید بر کارآفرینی با تامین منافع شخصی به صورت انفرادی با روح شهروندی مردم سالاری و منافع عمومی ناسازگارست مدل بازار برای آرمانهای مردم سالار نظیر انصاف و عدالت ارزشی قائل نیست. در بخش غیر انتفاعی روندهای بازارگرایی، درآمدزایی، رقابت و... پاسبانی از ارزشهای اجتماعی را به مخاطره می اندازد.

-رابطه همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل شهروند-دولت برای مشروعیت مدیریت دولتی ضروری است. سازمانهای غیر انتفاعی به علت نقشی که در جامعه مدنی دارند در تحقق این امر بسیار موثرند این نقش از طریق بازرگرایی تهدید می شود. سازمانهای غیر انتفاعی ابزاری برای تحقق اثر بخش ترین روش عرضه خدمات در جامعه بوده و ابزار مهمی برای حفظ یک جامعه مدنی به شمار می روند مدیران دولتی تاثیر مهمی در حفظ توان بخش غیر انتفاعی برای ایفای این نقش را دارند چون در چگونگی توزیع وجوه عمومی در خدمات اجتماعی تاثیر دارند. چون اولاً: ارزش افزوده سازمانهای غیر انتفاعی در نهایت جامعه



مدنی را منتفع می سازد. ثانیاً مدیران دولتی می تواند با حمایت و همکاری متقابل سازمانهای غیر انتفاعی به جای ارتقای رقابت توان سازمانهای غیر انتفاعی را برای ایجاد ارزش افزوده مدنی در جامعه تقویت کند.

#### ۱۰- مدیریت دولتی نوین: نظریه سیاسی متضاد با حاکمیت مردم سالار

مدیریت دولتی نوین مدعی است نه فقط فنون مدیریت بخش خصوصی (از مدیریت علمی گرفته تا مدیریت کیفیت فراگیر) باید در بخش دولتی به کار روند. برای تحقق مدیریت گرایی در بخش دولتی باید ارزشهای بازاری (رقابت، کارآفرینی و...) به درون بخش دولتی نیز تزریق شود. جوهره این اندیشه این است که رفتار انسان بر محور منفعت شخصی می چرخد تجمیع منافع شخصی تقویت مناسبی از منافع عمومی آن جامعه محسوب می شو. این پیش فرض در نظریه سیاسی مدیریت دولتی نوین چشم اندازی تاریک از منفعت عامه به دست می دهد اعتماد میان شهروندان در دولت را کاهش می دهد برخی از افراد جامعه را از برخی دیگر مستثنی می کند. نقش شهروندان فراتر از منفعت شخصی، چه بسا مشارکت در تحقق منافع عمومی باشد. کنترل مدیران خلاق و نوآور در سازمانهای دولتی دشوار است مدیران کارآفرین پول و منفعت عمومی را در اختیار منافع شخصی قرار می دهند در برابر پاسخگویی و حساسیت نشان دادن به شهروندان از میدان می گریزند گرچه عامه مردم راه حل خلاقانه را دوست دارند اما پاسخگویی در سازمانهای دولتی اهمیت بیشتری دارد.

#### ۲-۲-۷- پاسخ گویی در مدیریت دولتی نوین و دانشگاه پیام نور

مدیران دانشگاهی و کارکنان دانشگاه پیام نور پاسداران اعتماد مردم اند اگر رفتار منفعت طلبانه از خود نشان دهند اعتماد عمومی مخدوش می شود و از آنجا که اعتماد به دانشگاه کاهش می یابد برای اینکه کارکنان دولتی نشان دهند به مفعول عامه پایبندند باید پاسخگویی را سر لوحه کار خود قرار دهند.

عدم پاسخگویی عامل اصلی بی اعتمادی است.

پنج نوع پاسخگویی باید در دانشگاه پیام نور حاکم باشد:

۱- پاسخگویی قانونی (تا چه حد کارکنان دانشگاه پیام نور از قوانین تبعیت می کنند.)

۲- پاسخگویی مالی (تا چه حد متصدیان امور دانشگاه منابع مالی را به اثر بخش ترین شیوه معرفی می کنند).

۳- پاسخگویی عملکردی (تا چه حد متصدیان امور دانشگاه انتظارات سیاست مداران را محقق می کنند).

۴- پاسخگویی مردم سالار (تا چه حد کارکنان دانشگاه انتظارات دانشجویان را محقق می سازند).

۵- پاسخگویی اخلاقی (تا چه حد متصدیان دانشگاه اصول اخلاقی را رعایت می کنند).

پاسخگویی رضایت مندی مردم و دانشجویان را در پی دارد و رضایت مندی اعتماد عمومی می آورد. هرچه عملکرد خدمات دانشگاهی افزایش یابد رضایت مندی شهروندان به تبع آن افزایش پیدا می کند و در نتیجه اعتماد آنها به دانشگاه بیشتر می شود. رضایت مندی نقش میانجی بین پاسخگویی و اعتماد عمومی ۱-۴- اهداف و دستاوردهای تحقیق:

۱- بررسی عوامل موثر در ارتقای ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی

۲- بررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان و افزایش عملکرد آنها

۳- بررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد در آنها

۴- بررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در فراهم آوردن پیشرفت های شغلی کارکنان و افزایش عملکرد

آنها

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان دانشگاه پیام نور استان چهار محال و بختیاری در سال تحصیلی ۹۴-۹۵ تشکیل می دهد که تعداد آنها بالغ بر 121 نفر بوده است .

به دانشگاه پیام نور ایفا می کند.

پالیت ( Pollitt ) در سال ۱۹۹۴ جنبش مدیریت دولتی نوین را به عنوان سیستم فکری ایدئولوژیک مطرح می کند که با ویژگی به کارگیری ایده های بخش خصوصی شناخته می شود . ویرتانن (۲-۳-  
**پیشینه تحقیق**

Virtanen ) در سال ۱۹۹۶ معتقد است مدیریت دولتی نوین ریشه در تزویج دو جریان مختلف دارد: ۱- اقتصاد بنیاد گرایی نوین ، ۲- مدیریت گرایی مبتنی بر بازار . ( هود ، ۱۹۹۱ ) . ( هوپ ، ۲۰۰۲ ) پایه بنیادین شکل گیری مدیریت دولتی نوین را در کاربرد بازار اقتصادی به عنوان مدلی برای روابط اداری و سیاسی خلاصه می کند . بطور کلی مدیریت دولتی نوین از دو نظریه علم اقتصاد و مدیریت بخش خصوصی ارتزاق می کند . هر چند بین بخشهای دولتی و خصوصی تفاوت های اساسی وجود دارد ، اما این به معنی آن نیست که فنون و نظریه های بخش خصوصی در بخش دولتی کاربرد ندارد . تمرکز بر نتیجه و توجه به برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتی از بخش خصوصی اقتباس شده است .

اروین و استنسبری(2004) در مطالعه ای که در ارتباط با مزایا و معایب مشارکت شهروندان در سطوح مختلف سازمانی و اداری انجام دادند اینگونه نتیجه گیری کردند که ایده آل ترین شرایط برای چنین مشارکتی می تواند پیوندهای اجتماعی مستحکم، گروه های کوچک سازمان یافته محلی، میزان اهمیت و ضرورت موضوع و بلاخره تمایل افراد به مشارکت داوطلبانه می باشد. علیرغم انتقاداتی که توسط برخی محققان به مشارکت شهروندان نابهنجار در تصمیم گیری امور اداری می شود، در کل این مشارکت می تواند زیربنای ایجاد سیستم اداری دموکراتیک، سالم و متوازن گردد.

گفته شد که مشارکت افراد در فرآیندها و تصمیم گیری های اداری موجب افزایش اعتماد آنان به دولت می گردد. برخی از محققان معتقدند که اعتماد بیش از حد به دولت موجب نادیده گرفتن برخی اعمال و سیاست های ناسالم دولت می گردد. اگرچه سطحی از اعتماد برای قانونگذاری و اداره امور سیستم های دموکراتیک لازم و ضروری می باشد اما اعتماد بیش از حد شهروندان به دولت موجب بروز شرایطی می گردد که اصول اولیه سیستم های دموکراتیک را با خطر روبرو می سازد.

## روش تحقیق

- مقدمه
- روش و طرح پژوهش
- جامعه آماری
- نمونه، روش نمونه گیری و حجم نمونه پژوهش
- ابزار گردآوری داده های پژوهش
- روش گردآوری داده های پژوهش

### مقدمه

برای انجام هر پژوهش علمی پیروی از روش تحقیق الزامی است. برخی معتقدند علم همان روش است در هر حال می توان به خوبی پذیرفت که هیچ علمی، فاقد روش نیست و دستاوردهای هر تحقیق علمی به همان نسبت حائز ارزش اند که با روش های درست اخذ شده باشند (ساروخانی، ۱۳۸۵: ۸). هدف اصلی هر تحقیق کشف، تبیین، تفسیر، گسترش دانش پیرامون پدیده ها یا پدیده خاصی می باشد که در این پژوهش سعی گردیده تا با استفاده از اصول و قواعد کلی تحقیق علمی، روش و ابزار مناسبی برای مطالعه انتخاب شود. لذا پس از بررسی مباحث نظری و تحقیقات انجام شده مرتبط با موضوع پژوهش در فصل دوم، در این فصل به بررسی روش شناسی پرداخته شده که بر همین اساس روش تحقیق، جامعه آماری، حجم نمونه، روش نمونه گیری، ابزارهای اندازه گیری و تعیین روایی و محاسبه پایایی آنها شاخص سازی پرسشنامه ها و در آخر نیز ابزار تجزیه و تحلیل داده ها مورد بررسی قرار گرفته است.

### ۳-۱- روش و طرح پژوهش

روش تحقیق مجموعه ای از قواعد، ابزارها و راه های معتبر و نظام یافته برای بررسی واقعیتها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. (خاکی، ۱۳۸۶). با توجه به اینکه در این پژوهش، پژوهشگر درصدد بررسی دو تغییر هوش فرهنگی و بهره وری است بنابراین روش پژوهش، توصیفی-همبستگی می باشد. روش تحقیق در پژوهش حاضر پیمایشی از نوع توصیفی است که ضمن بکارگیری اسناد و مدارک، از پرسشنامه نیز استفاده گردیده است ضمن اینکه برای تدوین چارچوب نظری تحقیق و مروری بر تحقیقات پیشین از روش کتابخانه ای (اسنادی) نیز بهره گرفته شده است.

از نظر هدف کاربردی است. پژوهش کاربردی، پژوهشی است که نه در جهت ارضای کنجکاوی های ژرف پژوهشگر، بلکه برای حل مسأله ای فردی، گروهی یا اجتماعی انجام می پذیرد و در همان زمان که محقق به پژوهش می پردازد، در اندیشه ی کاربرد دستاوردهای آن نیز هست. (ساروخانی، ۱۳۸۴).

این تحقیق از آنجایی که به بررسی وضع موجود پرداخته در قلمرو تحقیقات پیمایشی قرار داشته و از آنجا که به تاثیر مدل تجزیه و تحلیل تاثیر مدل post PED بر عملکرد کارکنان می پردازد از نوع تحقیقات همبستگی بوده است .

### ۲-۲- جامعه آماری:

«جامعه آماری عبارت است از : تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک حقیقت مشخصه باشد، صفات مشخصه صفتی است که در بین همه عناصر جامعه آماری مشترک و متمایز کننده از سایر جوامع باشد» (دلاور، ۱۳۷۸).

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان دانشگاه پیام نور استان چهار محال و بختیاری در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ تشکیل می دهد که تعداد آنها بالغ بر 121 نفر بوده است .

### ۳-۳- نمونه، روش نمونه گیری و حجم نمونه پژوهش:

حجم نمونه بستگی دارد که ما به چه دقتی می خواهیم نتایج تحقیق از نمونه را به کل جامعه آماری تعمیم دهیم هر چه دقت و اطمینان بیشتر باشد، نیاز به حجم نمونه بیشتری خواهد بود و بر عکس (رفیع پور، ۱۳۷۴: ۳۷۱)

برای انتخاب نمونه آماری ، شیوه های گوناگونی وجود دارد در این بررسی برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شده است . در این فرمول  $P$  احتمال وجود صفت،  $q$  احتمال عدم وجود صفت،  $N$  تعداد جامعه آماری،  $t$  حدود اطمینان و  $d$  فاصله اطمینان است . لازم به ذکر است که مقدار  $t$  با سطح اطمینان  $95/0$  برابر با  $1/96$  در نظر گرفته شده همچنین مقادیر احتمال  $p$  و عدم احتمال  $q$  با احتساب از نمونه ی اولیه در جدول ذیل آمده است همچنین مقدار دقت احتمالی  $0/50$  در نظر گرفته شده که این مقدار در علوم اجتماعی نقطه بحرانی محسوب می شود و خطای بیشتر از این مقدار قابل پذیرش نیست (رفیع پور، ۱۳۷۵: ۳۸۲).

در پژوهش حاضر، نمونه گیری با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای دنبال شده است. در این نمونه گیری افراد جامعه با توجه به سلسله مراتبی (از واحدهای بزرگتری به کوچکتر) از انواع واحدهای جامعه انتخاب می شوند.

مراحل جایگزینی در فرمول کوکران در جدول زیر آورده شده است که با توجه به بیشترین نمونه های بدست آمده ، برای تحلیل نهایی نمونه ای برابر با تعداد 71.. نفر اتخاذ گردید.

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = n = \frac{\frac{1/96^2 \times 0/66 \times 0/34}{0/5^2}}{1 + \frac{1}{N} \times \left( \frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/05^2} - 1 \right)} = 70/91$$

### ۳-۴ - ابزار گردآوری داده های پژوهش

در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش مصاحبه ای سیستماتیک در قالب پرسشنامه ای با سوالات بسته استفاده شده است .

### ۳-۴-۱- پرسش نامه بررسی تاثیر الگو POST PED

در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخت استفاده شده است که پرسشنامه پس از تایید استاد راهنما در قالب ۷ فرضیه که فرضیه اول دارای ۵گویه، فرضیه دوم ۶گویه، فرضیه سوم ۵گویه، فرضیه چهارم ۵گویه، فرضیه پنجم ۲گویه، فرضیه ششم ۵گویه و فرضیه هفتم ۵گویه و با طیف لیکرت، خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد تهیه و تنظیم گردیده است.

### ۳-۵- روش گردآوری داده های پژوهش

در این پژوهش به منظور جمع آوری داده ها از روش میدانی استفاده کرده ایم. در این روش محقق با هماهنگی ریاست محترم دانشگاه پیام نور استان چهار محال و بختیاری و ضمن توزیع پرسشنامه بین کارکنان این دانشگاه، آنها را جمع آوری نموده و جهت تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار دادیم. جامعه مورد نظر ۱۲۱ نفر می باشد که از این تعداد ۷۱ نفر بعنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه بین آنها توزیع گردید.

### ۳-۶- تجزیه و تحلیل داده های پژوهش

پس از اتمام مرحله جمع آوری داده ها، کلیه اطلاعات لازم مورد بازبینی قرار می گیرد و بر اساس سطوح اندازه گیری متغیرها و گویه های مورد نظر کدگذاری می گردد. برای تجزیه و تحلیل از روش های آماری توصیفی و استنباطی (روش همبستگی و آزمون t) جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده های به دست آمده استفاده می گردد. برای پردازش و تجزیه و تحلیل آماری داده ها از نرم افزار کامپیوتری Spss22 استفاده خواهد شد.

## فصل چهارم

### تجزیه و تحلیل داده ها



- مقدمه
- یافته های توصیفی
- ویژگی های جمعیت شناختی
- ویژگی های جمعیت شناختی گروه نمونه
- ویژگی های توصیفی
- آمار استنباطی

#### مقدمه:

در این فصل به تجزیه و تحلیل آمار توصیفی و استنباطی داده های پژوهش که توسط پرسشنامه جمع آوری شده بود، پرداخته شد. در ابتدا شاخص های توصیفی متغیرهای وابسته و جمعیت شناختی سپس پیش فرضیه های آماری ارائه شده است. در ادامه فرضیه های پژوهشی با استفاده از آزمون تی مستقل بررسی گردیده است.

#### ۴-۱- یافته های توصیفی:

##### ۴-۱-۱- ویژگی های جمعیت شناختی :

در این بخش به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی گروه نمونه پرداخته شده است.

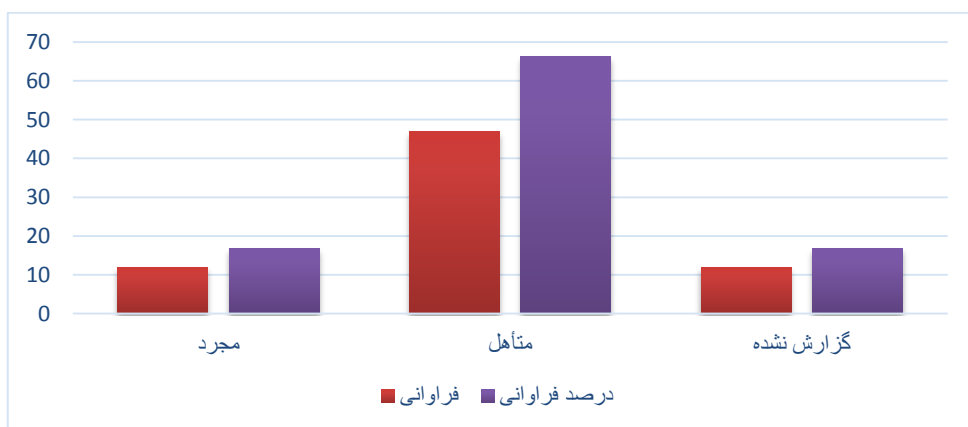
##### ۴-۱-۱-۱- ویژگی های جمعیت شناختی گروه نمونه:

متغیرهای جمعیت شناختی این پژوهش عبارت بود از وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و شغل آزمودنی که در زیر جدول فراوانی هر متغیر به صورت جداگانه ارائه شده است.

جدول (۴-۱) توزیع فراوانی وضعیت تأهل

شاخص	فراوانی	درصد
مجرد	۱۲	۱۶/۹
متأهل	۴۷	۶۶/۲
گزارش نشده	۱۲	۱۶/۹

در جدول فوق وضعیت تأهل در کل گروه نمونه ارائه شده است. ۱۶/۹ درصد از آزمودنی ها مجرد و ۶۶/۲ درصد دیگر متأهل بودند.

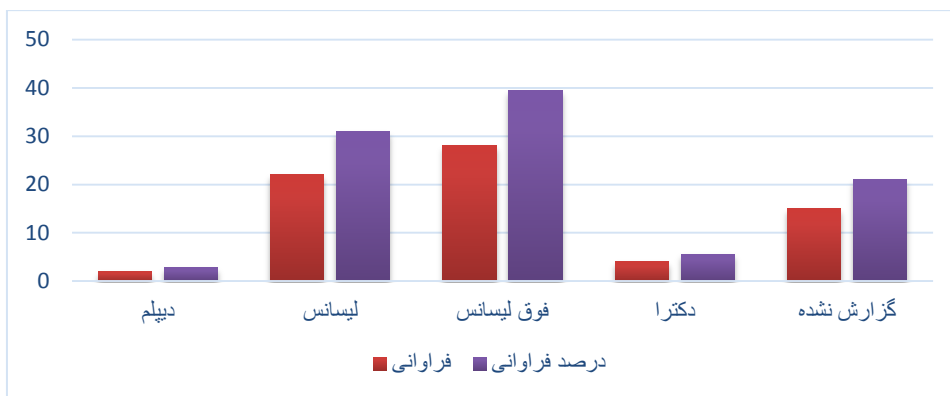


نمودار (۴-۱) فراوانی وضعیت تأهل آزمودنی ها

جدول (۴-۲) توزیع فراوانی میزان تحصیلات

شاخص	فراوانی	درصد
دیپلم	۲	۲/۸
لیسانس	۲۲	۳۱
فوق لیسانس	۲۸	۳۹/۴
دکتر	۴	۵/۶
گزارش نشده	۱۵	۲۱/۱

در جدول فوق میزان تحصیلات در کل گروه نمونه ارائه شده است. ۲/۸ درصد از آزمودنی ها دارای تحصیلات دیپلم، ۳۱ درصد لیسانس، ۳۹/۴ درصد فوق لیسانس و ۵/۶ درصد دیگر دارای تحصیلات دکتر بودند. ۲۱/۱ درصد دیگر نیز میزان تحصیلات خود را گزارش نکرده بودند.

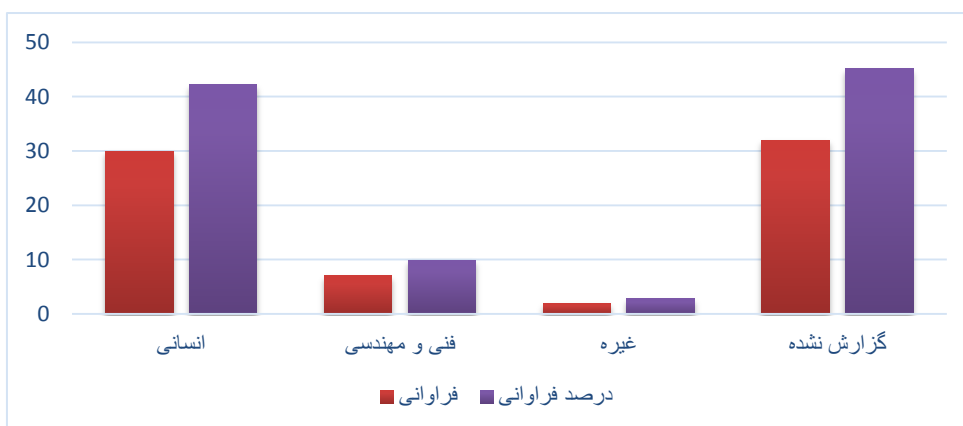


نمودار (۲-۴) فراوانی میزان تحصیلات آزمودنی ها

جدول (۳-۴) توزیع فراوانی رشته تحصیلی

شاخص	فراوانی	درصد
انسانی	۳۰	۴۲/۳
فنی و مهندسی	۷	۹/۹
غیره	۲	۲/۸
گزارش نشده	۳۲	۴۵/۱
گزارش نشده	۱۵	۲۱/۱

در جدول فوق رشته تحصیلی در کل گروه نمونه ارائه شده است. ۴۲/۳ درصد از آزمودنی ها در رشته های انسانی، ۹/۹ درصد در رشته های فنی و مهندسی و ۲/۸ درصد در دیگر رشته ها تحصیل کرده بودند. ۴۵/۱ درصد رشته تحصیلی خود را گزارش نکرده بودند.

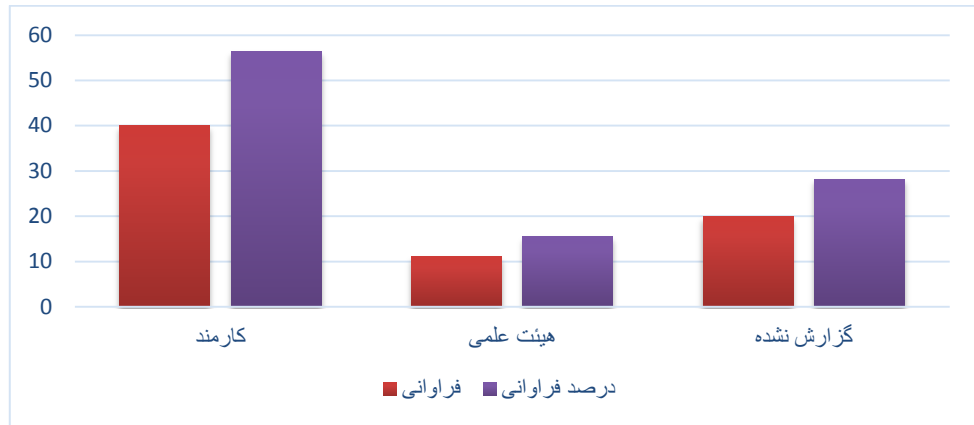


نمودار (۳-۴) فراوانی رشته تحصیلی آزمودنی ها

جدول (۴-۴) توزیع فراوانی شغل

شاخص	فراوانی	درصد
کارمند	۴۰	۵۶/۳
هیئت علمی	۱۱	۱۵/۵
گزارش نشده	۲۰	۲۸/۲

در جدول فوق فراوانی شغل در کل گروه نمونه ارائه شده است. اغلب آزمودنی ها (۵۶/۳ درصد) از بین کارمندان و تنها ۱۵/۵ درصد از بین اعضای هیئت علمی انتخاب شده بودند. ۲۸/۲ درصد از آزمودنی ها نیز نوع شغل خود را مشخص نکرده اند.



نمودار (۴-۴) فراوانی شغل آزمودنی ها

۴-۲- ویژگی های توصیفی:

در جدول ۴-۵ تعداد، میانگین و انحراف استاندارد مربوط به فرضیات پژوهشی ارائه شده است.

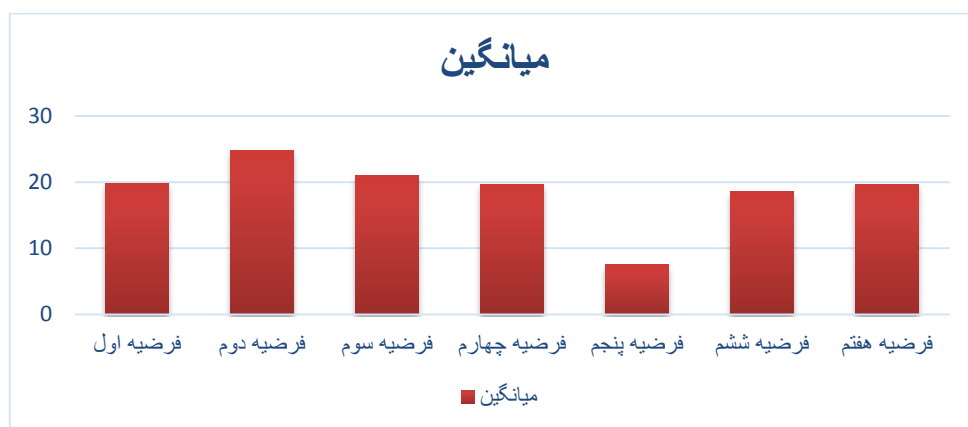
جدول (۵-۴) میانگین ، انحراف استاندارد فرضیات پژوهشی

شاخص	میانگین	انحراف استاندارد	کمینه	بیشینه	کجی	کشیدگی
فرضیه اول	۱۹/۷۱	۳/۴۷	۶	۲۵	-۱/۶۸	۴/۱۷
فرضیه دوم	۲۴/۸۴	۴/۳۲	۶	۳۰	-۱/۶۸	۴/۵۴

۱/۹۴	-۱/۲۹	۲۵	۱۱	۳/۰۱	۲۰/۹۸	فرضیه سوم
۱/۲۸	-۰/۸۳	۲۵	۷	۳/۶۱	۱۹/۶۷	فرضیه چهارم
۱/۳۴	-۰/۶۵	۱۰	۲	۱/۵۴	۷/۵۳	فرضیه پنجم
-۰/۱۱	-۰/۵۳	۲۵	۸	۳/۹۷	۱۸/۵۳	فرضیه ششم
۲/۲۴	-۱/۲۸	۲۵	۵	۴/۲۹	۱۹/۵۶	فرضیه هفتم

جدول ۴-۶ میانگین و انحراف استاندارد نمرات آزمودنی ها به فرضیات پژوهشی را نشان می دهد. میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه اول برابر با ۱۹/۷۱ و انحراف استاندارد آن برابر با ۳/۴۷ بود. میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه دوم برابر با ۲۴/۸۴ و انحراف استاندارد آن برابر با ۴/۳۲ بود. میانگین و انحراف استاندارد نمرات آزمودنی ها به فرضیه سوم نیز به ترتیب برابر با ۲۰/۹۸ و ۳/۰۱ بدست آمد.

هم چنین نتایج نشان داد که میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه چهارم برابر با ۱۹/۶۷ و انحراف استاندارد آن برابر با ۳/۶۱ بود. میانگین و انحراف استاندارد نمرات آزمودنی ها در فرضیه پنجم نیز به ترتیب برابر با ۷/۵۳ و ۱/۵۴ بود. میانگین و انحراف استاندارد نمرات در فرضیه ششم به ترتیب برابر با ۱۸/۵۳ و ۳/۹۷ و در فرضیه هفتم به ترتیب برابر با ۱۹/۵۶ و ۴/۲۹ بود.



نمودار (۴-۵) میانگین فرضیات

### ۴-۳- آمار استنباطی :

در این بخش به بررسی فرضیات پژوهش با استفاده از آزمون تی تک نمونه ای پرداخته شده است.

#### ۴-۳-۱- فرضیه ۱:

مشارکت در تصمیم گیری ها، تدوین اهداف و برنامه ها و برقراری نظم و قانون در افزایش عملکرد کارکنان موثر است.

جدول (۴-۶) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه اول

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
فرضیه اول	۷۱	۱۹/۷۱	۳/۴۷	۰/۴۱

جدول (۴-۷) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۱۵

مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	حداقل	حداکثر
۱۱/۴۳	۷۰	۰/۰۰۱	۴/۷۱	۳/۸۹	۵/۵۴

نتایج جدول ۴-۶ نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه اول برابر با ۱۹/۷۱ و انحراف استاندارد آن برابر با ۳/۴۷ بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵، ۴/۷۱ اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با ۱۱/۴۳ بود. با توجه به اینکه سطح معناداری ۰/۰۰۱ بوده و این میزان از ۰/۰۵ پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵ معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها مشارکت در تصمیم گیری ها، تدوین اهداف و برنامه ها و برقراری نظم و قانون در افزایش عملکرد کارکنان موثر است.

#### ۴-۳-۲- فرضیه ۲:

بین مدیریت حرفه ای و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

جدول (۴-۸) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه دوم

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
فرضیه دوم	۷۱	۲۴/۸۴	۴/۳۲	۰/۵۱

جدول (۴-۹) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۱۸

مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	حداقل	حداکثر
۱۳/۳۳	۷۰	۰/۰۰۱	۶/۸۴	۵/۸۲	۷/۸۶

نتایج جدول ۴-۸ نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه دوم برابر با ۲۴/۸۴ و انحراف استاندارد آن برابر با ۴/۳۲ بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۸، ۶/۸۴ اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با ۱۳/۳۳ بود. با توجه به اینکه سطح معناداری ۰/۰۰۱ بوده و این میزان از ۰/۰۵ پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۸ معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها بین مدیریت حرفه ای و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

#### ۴-۳-۳- فرضیه ۳:

بیان روش هدف ها و اندازه گیری صریح عملکرد منجر به افزایش کارایی کارکنان می شود.

جدول (۴-۱۰) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه سوم

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
فرضیه سوم	۷۱	۲۰/۹۸	۳/۰۱	۰/۳۵

جدول (۴-۱۱) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۱۵

مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	حداقل	حداکثر
۱۶/۷۲	۷۰	۰/۰۰۱	۵/۹۸	۵/۲۷	۶/۶۹

نتایج جدول ۴-۱۰ نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه سوم برابر با ۲۰/۹۸ و انحراف استاندارد آن برابر با ۳/۰۱ بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵، ۵/۹۸ اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با ۱۶/۷۲ بود. با توجه به اینکه سطح معناداری ۰/۰۰۱ بوده و این میزان از ۰/۰۵ پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵ معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها بیان روش هدف ها و اندازه گیری صریح عملکرد منجر به افزایش کارایی کارکنان می شود.

#### ۴-۳-۴- فرضیه ۴ :

تاکید بر برونداد و خروجی ها و نتیجه منجر به افزایش کارکنان می گردد.

جدول (۴-۱۲) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه چهارم

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
فرضیه چهارم	۷۱	۱۹/۶۷	۳/۶۱	۰/۴۲

جدول (۴-۱۳) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۱۵

مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	حداقل	حداکثر
۱۰/۸۹	۷۰	۰/۰۰۱	۴/۶۷	۳/۸۲	۵/۵۳

نتایج جدول ۴-۱۲ نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه چهارم برابر با ۱۹/۶۷ و انحراف استاندارد آن برابر با ۳/۶۱ بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵، ۴/۶۷ اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با ۱۰/۸۹ بود. با توجه به اینکه سطح معناداری ۰/۰۰۱ بوده و این میزان از ۰/۰۵ پایین تر است، لذا اختلاف میانگین



آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵ معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها تاکید بر برون داد و خروجی ها و نتیجه منجر به افزایش کارکنان می گردد.

#### ۴-۳-۵- فرضیه ۵:

حرکت به سمت جداسازی بخش ها و ایجاد رقابتی درونی و برونی منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

جدول (۴-۱۴) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه پنجم

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
فرضیه پنجم	۷۱	۷/۵۳	۱/۵۴	۰/۱۸

جدول (۴-۱۵) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۶

مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	حداقل	حداکثر
۸/۳۵	۷۰	۰/۰۰۱	۱/۵۳	۱/۱۶	۱/۹۰

نتایج جدول ۴-۱۴ نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه پنجم برابر با ۷/۵۳ و انحراف استاندارد آن برابر با ۱/۵۴ بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی ۶، ۱/۵۳ اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با ۸/۳۵ بود. با توجه به اینکه سطح معناداری ۰/۰۰۱ بوده و این میزان از ۰/۰۵ پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی ۶ معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها حرکت به سمت جداسازی بخش ها و ایجاد رقابتی درونی و برونی منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

#### ۴-۳-۶- فرضیه ۶:

تاکید بر استفاده از ابزارهای موفق مدیریت باعث افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

جدول (۴-۱۶) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه ششم

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
فرضیه ششم	۷۱	۱۸/۵۳	۳/۹۷	۰/۴۷

جدول (۴-۱۷) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۱۵

مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	حداقل	حداکثر
۷/۴۹	۷۰	۰/۰۰۱	۳/۵۳	۲/۵۹	۴/۴۷

نتایج جدول ۴-۱۶ نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه ششم برابر با ۱۸/۵۳ و انحراف استاندارد آن برابر با ۳/۹۷ بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵، ۳/۹۷ اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با ۷/۴۹ بود. با توجه به اینکه سطح معناداری ۰/۰۰۱ بوده و این میزان از ۰/۰۵ پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵ معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها تاکید بر استفاده از ابزارهای موفق مدیریت باعث افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

#### ۴-۳-۷- فرضیه ۷:

تاکید بر انضباط مالی و جلوگیری از اسراف در منابع منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

جدول (۴-۱۸) میانگین و انحراف استاندارد نمرات فرضیه هفتم

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
فرضیه هفتم	۷۱	۱۹/۵۶	۴/۲۹	۰/۵۰

جدول (۴-۱۹) آزمون تی تک نمونه با میانگین فرضی ۱۵

مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	حداقل	حداکثر
---------	------------	--------------	---------------	-------	--------

۵/۵۷	۳/۵۴	۴/۵۶	۰/۰۰۱	۷۰	۸/۹۵
------	------	------	-------	----	------

نتایج جدول ۴-۱۸ نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه هفتم برابر با ۱۹/۵۶ و انحراف استاندارد آن برابر با ۴/۲۹ بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵، ۴/۵۶ اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با ۸/۹۵ بود. با توجه به اینکه سطح معناداری ۰/۰۰۱ بوده و این میزان از ۰/۰۵ پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵ معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها تاکید بر انضباط مالی و جلوگیری از اسراف در منابع منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

# فصل پنجم:

## نتیجه گیری و پیشنهادات

- مقدمه
- تبیین فرضیه ها
- بحث و نتیجه گیری
- پیشنهادات

### مقدمه

این فصل خلاصه‌ای از مهمترین نتایج پژوهش اعم از نتایج توصیفی داده‌ها و تبیین فرضیات تحقیق ارائه شده است و در قسمت پیشنهادات تحقیق، ابتدا پیشنهادات اجرایی بررسی شده و در ادامه پیشنهاداتی پژوهشی جهت بررسی در مطالعات بعدی که می‌تواند به روشن ساختن هر چه بیش تر موضوع تحقیق کمک نماید، ارائه گردیده است. در آخر نیز محدودیت هایی که این پژوهش با آن مواجه بوده است مطرح شده است.

### ۵-۱- تبیین فرضیه ها

**فرضیه اول:** مشارکت در تصمیم گیری ها، تدوین اهداف و برنامه ها و برقراری نظم و قانون در افزایش عملکرد کارکنان موثر است.

نتایج نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه اول برابر با ۱۹/۷۱ و انحراف استاندارد آن برابر با ۳/۴۷ بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵، ۴/۷۱ اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با ۱۱/۴۳ بود. با توجه به اینکه سطح معناداری ۰/۰۰۱ بوده و این میزان از ۰/۰۵ پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵ معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها مشارکت در تصمیم گیری ها، تدوین اهداف و برنامه ها و برقراری نظم و قانون در افزایش عملکرد کارکنان موثر است. (جدول ۴-۶).

**فرضیه دوم:** بین مدیریت حرفه ای و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

نتایج نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه دوم برابر با ۲۴/۸۴ و انحراف استاندارد آن برابر با ۴/۳۲ بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۸، ۶/۸۴ اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با ۱۳/۳۳ بود. با توجه به اینکه سطح معناداری ۰/۰۰۱ بوده و این میزان از ۰/۰۵ پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۸ معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها بین مدیریت حرفه ای و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد (جدول ۴-۸).

**فرضیه سوم:** بیان روش هدف ها و اندازه گیری صریح عملکرد منجر به افزایش کارایی کارکنان می شود.

نتایج نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه سوم برابر با ۲۰/۹۸ و انحراف استاندارد آن برابر با ۳/۰۱ بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵، ۵/۹۸ اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با ۱۶/۷۲ بود. با توجه به اینکه سطح معناداری ۰/۰۰۱ بوده و این میزان از ۰/۰۵ پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی ۱۵ معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها

بیان روش هدف ها و اندازه گیری صریح عملکرد منجر به افزایش کارایی کارکنان می شود( جدول ۴-۱۰).

**فرضیه چهارم:** تاکید بر برونداد و خروجی ها و نتیجه منجر به افزایش کارکنان می گردد.

نتایج نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه چهارم برابر با  $19/67$  و انحراف استاندارد آن برابر با  $3/61$  بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی  $15$ ،  $4/67$  اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با  $10/89$  بود. با توجه به اینکه سطح معناداری  $0/001$  بوده و این میزان از  $0/05$  پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی  $15$  معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها تاکید بر برونداد و خروجی ها و نتیجه منجر به افزایش کارکنان می گردد( جدول ۴-۱۲).

**فرضیه چهارم:** حرکت به سمت جداسازی بخش ها و ایجاد رقابتی درونی و برونی منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

نتایج نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه پنجم برابر با  $7/53$  و انحراف استاندارد آن برابر با  $1/54$  بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی  $6$ ،  $1/53$  اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با  $8/35$  بود. با توجه به اینکه سطح معناداری  $0/001$  بوده و این میزان از  $0/05$  پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی  $6$  معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها حرکت به سمت جداسازی بخش ها و ایجاد رقابتی درونی و برونی منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد. (جدول ۴-۱۴).

**فرضیه ششم:** تاکید بر استفاده از ابزارهای موفق مدیریت باعث افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

نتایج نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه ششم برابر با  $18/53$  و انحراف استاندارد آن برابر با  $3/97$  بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی  $15$ ،  $3/97$  اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با  $7/49$  بود. با توجه به اینکه سطح معناداری  $0/01$  بوده و این میزان از  $0/05$  پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی  $15$  معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها تاکید بر استفاده از ابزارهای موفق مدیریت باعث افزایش عملکرد کارکنان می گردد (جدول ۴-۱۶).

**فرضیه هفتم:** تاکید بر انضباط مالی و جلوگیری از اسراف در منابع منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

نتایج نشان داد که، میانگین نمرات آزمودنی ها در فرضیه هفتم برابر با  $19/56$  و انحراف استاندارد آن برابر با  $4/29$  بود. نتایج آزمون تی نشان داد بین میانگین نمرات آزمودنی ها و میانگین فرضی  $15$ ،  $4/56$  اختلاف وجود دارد. هم چنین مقدار تی بدست آمده در این آزمون برابر با  $8/95$  بود. با توجه به اینکه سطح معناداری  $0/01$  بوده و این میزان از  $0/05$  پایین تر است، لذا اختلاف میانگین آزمودنی ها و میانگین فرضی  $15$  معنادار می باشد. به بیان دیگر نتایج حاکی از آن است که بر اساس نظر آزمودنی ها تاکید بر انضباط مالی و جلوگیری از اسراف در منابع منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد (جدول ۴-۱۸).

## ۵-۲- بحث و نتیجه گیری

از بسیاری جهات، مدیریت دولتی، ابزاری برای اجرای ارزشهای افراد، گروهها، طبقات اجتماعی یا جامعه است. این ارزشها تداوم دارند اما غالباً رقیب هستند. در هر لحظه معینی، یکی از مجموعه ارزشها ممکن است بر عمل مدیریت دولتی غالب و مسلط باشند، همانطور که برخی از علمای مدیریت معتقدند مدل‌های کلاسیک و نئوکلاسیک اکنون حاکم بر مدیریت دولتی اند. کارآیی، صرفه جویی، بهره وری و تمرکز،

هنجارهای حاکم فعلی اندو رفتارهای بوروکراتیک و همینطور تئوری بوروکراتیک این تحکم و تسلط را انعکاس می دهند.

به معنای واقعی تر، عمل گرایی انتقادی، بنیادی ترین گونه مدیریت دولتی مدرن است. این رویکرد ارزشها را مشخص می کند و در جستجوی ابزاری است که بوسیله آن دولت بتواند آنها را محقق سازد.

نه تنها این ارزشها از جهت هنجاری مطلوب هستند بلکه از حمایت تجربی قوی ای در علم الاجتماع جدید برخوردارند و مبنای محکمی در فلسفه سیاسی آمریکایی معاصر دارند. برای مثال، فلسفه اجتماعی مدرن و خصوصا روانشناسی رفتار اداری و سازمانهای پیچیده نشان داده است که اشکال غیر اقتدارگرایانه مدیریت با افزایش روحیه کارکنان، رضایتمندی و بهره وری آنان همبستگی دارد. این جنبه از مدیریت دولتی نوین چیزی بیشتر از بسط مدل روابط انسان نیست.

وقتی دامنه وسیعی از انتخاب خدمات عمومی برای شهروندان ارائه می شود آنها می توانند آندسته از خدماتی که معتقدند نسبت به نیازهای کلی آنها حساس تر است، برگزینند. یعنی، وسیع کردن دامنه انتخاب های شهروندی مساوی با پاسخگو ساختن بوروکراسی هاست.

مجددا این امر از لحاظ منطقی از مدل انتخاب عمومی تبعیت می کند. به نظر می رسد مشارکت شهروندی و کنترل های محلی الگویی از مصالحه ایجاد می کند که به وسیله آن تعاریف مدیریتی از نیاز های شهروندی به تعاریف شهروندان از نیازهای خود تعدیل می شود.

پاسخگویی بوروکراتیک، مشارکت کارکنان و شهروندان در تصمیم گیری، عدالت اجتماعی، انتخاب شهروندی، مسئولیت اداری اثربخشی برنامه ها، ارزشهایی هستند که باید در مدیریت دولتی مدرن تحقق یابند.

جالب ترین پیشرفتهای در مدیریت دولتی مدرن تجربی نیستند. آنها فلسفی، هنجاری و ذهنی اند.



مهمترین این پیشرفت‌ها در تئوری عدالت جان راولز تجلی می‌یابد. به گفته راولز، هر شخصی باید حق مساوی برای آزادی اساسی و وسیع مشابه با آزادی دیگران داشته باشد.

راولز در دومین اصل عدالت خود تصریح می‌کند که نابرابریهای اجتماعی و اقتصادی باید چنان سازمان داده شوند که:

(۱) بطور معقولی برای هر کسی مزیتی ایجاد کند. (۲) به پست‌ها و مقاماتی پیوند داده شوند که همگان فرصت دسترسی به آنها را داشته باشند.

راولز از نوعی تئوری مدرن دولت بحث می‌کند که توزیع مزایای اجتماعی و اقتصادی را برابر می‌سازد. برای تحقق موارد فوق، باید نوعی دموکراسی متکی بر عدالت و انصاف در دسترسی به خدمات دولتی وجود داشته باشد. این ایده در بحث مدیریت دولتی نوین تحت عنوان عدالت اجتماعی مطرح شده است و

پیش‌بینی می‌شود که این امر به صورت یکی از ارزشهای غالب در آینده مدیریت دولتی تبدیل خواهد شد.

این دیدگاه محور مدیریت دولتی است زیرا مقامات دولتی در موضع یا مقام اجرای برنامه‌های دولتی یا عمومی اند. بنابراین، آنها الگوهای توزیع خدمات عمومی را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

گاهی اوقات این خدمات درست توزیع نمی‌شوند، معمولاً در جهت افزایش خدمات دولتی برای طبقات متوسط و بالاتر و در جهت کاهش خدمات دولتی برای طبقات پائین‌تر سوق داده می‌شوند. مدیریت دولتی نوین باید طوری طراحی شود که در جهت عکس این حالت باشند. باید در پی فعال کردن نوعی دموکراسی باشد که در آن قاعده یا قانون اکثریت در فرآیند انتخابات و الگوهای عمومی تکثرگرایی با حمایت اقلیت‌ها ترکیب شود.

در حال حاضر می توان در اکثر کشورهای توسعه یافته یک رویکرد مشترک را شناسایی کرد که طبق آن اگر قرار است کارایی و اثر بخشی امور دولتی پیشرفت کند، می بایست یک تغییر اساسی در فرهنگ اداره امور دولتی به وجود بیاید. ایجاد تغییر در فرهنگ برای تبدیل بوروکراسی های غیر منعطف با عملکرد ضعیف و مزاحمت های روزانه ناشی از محدودیت هایی کسالت آور، کاغذ بازی های وقت گیر، کارگزاران عبوس، خدمات ضعیف و اقدامات تحریف شده و فاسد آنها به سازمانهای مبتنی بر نتایج که در آنها مدیران در برابر تحقق اهداف و نتایج حاصله پاسخگو هستند، ضروری است. گفته می شود که رویکرد جدید با مشکلاتی همراه است و تا رسیدن به مدیریت جدید مبتنی بر نتایج راهی طولانی در پیش است. به هر حال باید در نظر داشت که هیچ راه برگشتی به سوی الگوی سنتی اداره امور دولتی وجود ندارد.

ادعای مدیریت دولتی نوین این است که اجرای اصول فوق هم در عرصه های مدیریتی و هم در عرصه اقتصادی منجر به افزایش رقابت سازنده، افزایش آزادی عمل و ایجاد فرصت های برابر می شود.

اقدامات اخیر به نوبه خود به کاهش فساد، توسعه شفافیت، تبعیض زدایی، کاهش رانت خواری، افزایش مشارکت بخش خصوصی، افزایش اثر بخشی دولت، افزایش مشروعیت و مقبولیت حکومت منجر می شود. بطور کلی در طراحی هر نوع مدل مدیریت دولتی نوین برای ایران باید اصل ارزش گرایی را رعایت کنیم. دانش گرایی نیز باید به عنوان یک اصل کلی دیگر در طراحی مدل بومی لحاظ شود. همچنین تجربیات موفق و ناموفق کشورهای استفاده کننده از این مدل ها را باید به درستی مطالعه و ارزیابی و با وسواس آن ها را کاربردی و استفاده نمود.

### ۵-۳-پیشنهادات:

#### ۵-۳-۱-پیشنهاد پژوهشی:

انجام تحقیقات مشابه این تحقیق در جوامع گسترده تر و تعداد نمونه های بیشتر برای افزایش قابلیت تعمیم پذیری نتایج.

## ۵-۳-۲-پیشنهادات کاربردی:

۱. قرار دادن پاداش برای کارمندان فعال که بیشترین احترام و راهنمایی را به ارباب رجوع که به این دانشگاه مراجعه می نمایند ارائه می کنند .
۲. قراردادن نیروهایی در دانشگاه جهت تماس با ارباب رجوع که در هر روز از خدمات دانشگاه استفاده کرده اند و دریافت نظرات و شکایات آن ها.
۳. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها، تدوین اهداف و برنامه ها و برقراری نظم و قانون دانشگاه
۴. تفکیک و جداسازی قسمت های مختلف دانشگاه و ایجاد رقابت درونی و برونی

## منابع و ماخذ

### منابع فارسی

- ۱-الوانی، سید مهدی:مدیریت عمومی، تهران:نشر نی، ۱۳۸۵
- ۲-الوانی، م و شریف زاده.(۱۳۷۸) فرایند خط مشی گذاری عمومی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

- ۳- الوانی، م. (۱۳۸۶) تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، انتشارات سمت.
- ۴- ابطحی، سید حسن، ۱۳۷۶ مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور.
- ۵- الوانی، سید مهدی، "مدیریت توسعه پایدار"، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۴، بهار ۱۳۷۹.
- ۶- براسیون، جان ام، ۱۳۸۱ برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه، عباس منوریان، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتیو
- ۷- جیروند، عبدالله (۱۳۶۶)، توسعه اقتصادی، تهران، انتشارات مولوی.
- ۸- رونق، یوسف: قانون مدیریت خدمات کشوری؛ چاپ اول، تهران، انتشارات فرمنش، ۱۳۸۶.
- ۹- رضائیان، ع. ۱۳۸۷ مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت.
- ۱۰- رفیع زاده، علاء الدین، مدیریت عملکرد و توسعه یافتگی سازمانها (مطالعه موردی و تجربه عملی) سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۶.
- ۱۱- ریموند، اف میکسل (۱۳۷۶)، توسعه اقتصادی و محیط زیست، ترجمه حمیدرضا ارباب، تهران، نشر مروارید.
- ۱۲- داریانی، محمدعلی، رفیع زاده، علاء الدین، رونق، مریم، مدیریت عملکرد (با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور)، انتشارات فرمنش، ۱۳۸۶.
- ۱۳- دیوید، فرد، آر (۲۰۰۰). مدیریت استراتژیک، دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی (ترجمه، ۱۳۸۱)
- ۱۴- دراکر، پیترو (۱۳۷۵)، مدیریت آینده، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: انتشارات خدمات فرهنگی

رسا

۱۵-لستر، جمیزی و استوارت(۱۹۵۱).فرایند خط مشی گذاری عمومی، اشارات ساوالان، طبری و دیگران (ترجمه ۱۳۸۱)

۱۶-مایکل آمسترانگ ۱۳۸۰ راهبردهای مدیریت منابع انسانی(رویکرد کلی کسب و کار)، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موقفی، تهران، فرا.

۱۷-مایکل آمسترانگ، مدیریت عملکرد(راهبردهای کلیدی و راهنمایی عمل) ترجمه صفری، سعید، انتشارات دانشگاه تهران ۱۳۸۵.

۱۸-میرزا صادقی، علیرضا، طنخواه، سودابه، فاطمه، رزیتا، مدیریت مبتنی بر عملکرد، انتشارات وزرات بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، ۱۳۸۱.

۱۹-میر سپاسی، ناصر، ۱۳۷۷ مدیریت منابع انسانی و روابط کار/ نگرش راهبردی(استراتژیک، تهران، میر.

#### منابع لاتین:

- 1.Anderson,j.public policymaking, European journal of management,2003.
- 2.Brewer,Garry and Peter Deleon. The foundations of Policy Analysis Homewood, IL: Dorsey press, 1983.
- 3.Dye,t. understanding public policy, ninth edition, upper saddle river, nj: prentice hall,1998.
- 4.Easton, d. public policy making re-exminded, journal of management,1998.
- 5.Meter,d.and horn,c. the policy implementationprocess, sage publication, inc, 1975.
- 6.Oliver, r. The Evolution of Business astrategy, Journal of Business Strategy,2005.

7. Paul, R. and Levitt, N. *Higher Superstition: Policy Making in Higher Education*, Baltimore: Johns Hopkins Press, 1994.

8. Walters, I and Miller, J. *Public Policy Analysis*, *Journal of Management*, 2000.

9. Weiss, Carol. *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies*, second edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

# پیوست ها

پرسش نامه

به نام خدا

همکار گرامی:

باسلام و احترام

پرسش نامه ای که پیش رو دارید به منظور بررسی تأثیر الگو Post PED بروی عملکرد کارکنان دانشگاه پیام نور استان چارمحال و بختیاری می باشد.

خواهشمند است ضمن مطالعه دقیق سوالات در راستای افزایش عملکرد کنان به صورت دقیق و سعه صدر به آنها پاسخ دهید . ضمنا نوشتن نام و نام خانوادگی الزامی نمی باشد.

نام و نام خانوادگی: تاریخ تولد: شغل:

محل خدمت: مدت خدمت:

وضعیت تأهل: مجرد متاهل

سطح تحصیلات:

رشته تحصیلی:

باتشکر

حشمت اله اسکندری اصل

فرضیه اول:

مشارکت در تصمیم گیری ها ، تدوین اهداف و برنامه ها و برقراری نظم و قانون در افزایش عملکرد کارکنان مؤثر است.

۱) مشارکت مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب کارکنان در دانشگاه پیام نور تا چه حد بر عملکرد آنان تأثیر گذار است.

الف) خیلی کم (ب) کم (ج) متوسط (د) زیاد (ه) خیلی زیاد

۲) مشارکت کنان جهت اخذ تصمیمات کلان دانشگاه تا چه میزانی بر عملکرد آن نهاد تأثیر داد.

الف) خیلی کم (ب) کم (ج) متوسط (د) زیاد (ه) خیلی زیاد

۳) مشارکت کارکنان در تدوین اهداف دانشگاه تا چه میزانی بر عملکرد آن نهاد تأثیر داد.

الف) خیلی کم (ب) کم (ج) متوسط (د) زیاد (ه) خیلی زیاد

۴) مشارکت کارکنان در برقراری نظم و قانون در دانشگاه تا چه میزانی بر عملکرد آن ها تأثیر دارد.



الف(خیلی کم      ب)کم      ج)متوسط      د)زیاد      ه)خیلی زیاد

۵)مشارکت کارکنان در تدوین برنامه های راهبردی دانشگاه تا چه میزانی بر عملکرد آن نهاد تأثیر گذار است.

الف(خیلی کم      ب)کم      ج)متوسط      د)زیاد      ه)خیلی زیاد

### فرضیه دوم:

بین مدیریت حرفه ای و عملکرد کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

۱)مثبت اندیشی مدیران ستادی در مورد کارکنان دانشگاه تا چه اندازه بر عملکرد آنان تأثیر گذار است.

الف(خیلی کم      ب)کم      ج)متوسط      د)زیاد      ه)خیلی زیاد

۲) صداقت در کار و رفتار مدیران ستادی در مورد کارکنان دانشگاه تا چه اندازه بر عملکرد آنان تأثیر گذار است.

الف(خیلی کم      ب)کم      ج)متوسط      د)زیاد      ه)خیلی زیاد

۳)روابط عمومی صحیح مدیران ستادی با کارکنان تا چه اندازه بر عملکرد آنان تأثیر گذار است .

الف(خیلی کم      ب)کم      ج)متوسط      د)زیاد      ه)خیلی زیاد

۴)تمرکز مدیران ستادی بروی عملکرد کارکنان تا چه اندازه بر عملکرد آنان تأثیر گذار است .

الف(خیلی کم      ب)کم      ج)متوسط      د)زیاد      ه)خیلی زیاد

۵) ارزش گذاری برای کارمندان و کاروتلاش آنها در دانشگاه پیام نور تا چه اندازه بر عملکرد آنان تأثیر گذار است.

الف(خیلی کم      ب)کم      ج)متوسط      د)زیاد      ه)خیلی زیاد

۶)تشویق به پیشرفت و ترقی در کنان دانشگاه پیام نور تا چه اندازه بر عملکرد آنان تأثیر گذار است.

الف(خیلی کم      ب)کم      ج)متوسط      د)زیاد      ه)خیلی زیاد

## فرضیه سوم:

بیان روشن و هدف ها و اندازه گیری صریح عملکرد منجر به افزایش کارایی کارکنان می گردد.

۱) آگاه ساخت کارکنان از نحوه کار کردن ، انجام وظایف و مسئولیت ا در دانشگاه به چه اندازه بر عملکرد آنان تأثیر گذار است

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۲) تشخیص نیاز آموزش کارکنان در دانشگاه تا چه اندازه بر عملکرد آنان تأثیر گذار است.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۳) ایجاد یک نظم منطقی تشویق و تنبیه در دانشگاه به چه میزانی بر عملکرد آنان تأثیر گذار است.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۴) ایجاد شیوه صحیح نقل و انتقالات و ترفیعات در دانشگاه به چه میزانی بر عملکرد آنان تأثیر گذار است.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۵) تقویت نظام ارتباطی میان میران و کارکنان در دانشگاه به چه میزانی بر عملکرد آنان تأثیر گذار است.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

## فرضیه چهارم:

تاکید برنداد و خروجی ها و نتیجه منجر به افزایش کارکنان می گردد.

۱)سنجش کیفیت خدمات کارکنان دانشگاه پیام نور به چه میزانی بر عملکرد آنان تأثیر گذار است.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۲)سنجش میزان رضایت دانشجویان پیام نور تا چه میزانی بر عملکرد آنان تأگذار است.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۳)سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان پیام نور تا چه میزانی بر عملکرد آنان تأثیر گذار است .

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۴)چرخش شغلی چه تأثیری بر برونداد ها و خروجی های کارکنان جهت افزایش عملکرد آنها دارد.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۵)ارگونومی کارکنان چه تأثیری بر برون داده‌ها و خروجی های کارکنان جهت افزایش عملکرد آنها دارد.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

### فرضیه پنجم:

حرکت به سمت جدا سازی بخش ها و ایجاد رقابت درونی و برونی منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

۱)جداسازی اهداف و مأموریت های سنجش های دانشگاه به چه میزانی بر عملکرد آنان تأثیر گذار است.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۲)تخصیص یاداش به خروجی های کارکنان منجر به ایجاد رقابت درونی و افزایش عملکرد آنها می شود.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

### فرضیه ششم:

تاکید بر استفاده از ابزار های موفق مدیریت باعث افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

۱)روش ارزیابی متوازن به چه میزانی بر عملکرد کارکنان پیام نور تأثیر دارد.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۲)مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار به چه میزانی بر عملکرد کارکنان پیام نور تأثیر دارد.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۳)برون سپاری خدمات به چه میزانی بر عملکرد کارکنان پیام نور دارد.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۴)نوآوری مشارکتی به چه میزانی بر عملکرد کارکنان پیام نور دارد.

الف)خیلی کم (ب)کم (ج)متوسط (د)زیاد (ه)خیلی زیاد

۵) بیانیه های مأموریت و چشم انداز به چه میزانی بر عملکرد کارکنان پیام نور دارد.

الف) خیلی کم      ب) کم      ج) متوسط      د) زیاد      ه) خیلی زیاد

### فرضیه هفتم:

تاکید بر انضبات مال و جلوگیری از اسراف در منابع منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد.

۱) سیاست های اقتصادی در دانشگاه پیام نور به چه میزانی بر عملکرد کارکنان پیام نور تأثیر دارد.

الف) خیلی کم      ب) کم      ج) متوسط      د) زیاد      ه) خیلی زیاد

۲) ارتقاء نظام اقتصادی در دانشگاه پیام نور به چه میزانی بر عملکرد کارکنان پیام نور تأثیر دارد.

الف) خیلی کم      ب) کم      ج) متوسط      د) زیاد      ه) خیلی زیاد

۳) بهبود توزیع در آمد ها در دانشگاه پیام نور به چه میزانی بر عملکرد کارکنان پیام نور تأثیر دارد.

الف) خیلی کم      ب) کم      ج) متوسط      د) زیاد      ه) خیلی زیاد

۴) صرفه جویی خردمندان در دانشگاه پیام نور به چه میزانی بر عملکرد کارکنان پیام نور تأثیر دارد.

الف) خیلی کم      ب) کم      ج) متوسط      د) زیاد      ه) خیلی زیاد

۵) تعادل در منابع و مصارف در دانشگاه پیام نور به چه میزانی بر عملکرد کارکنان پیام نور تأثیر دارد.

الف) خیلی کم      ب) کم      ج) متوسط      د) زیاد      ه) خیلی زیاد