

# شناسایی عوامل موفقیت مدیران در سازمان‌های کوچک خدمات عمومی و طراحی مدلی به منظور تبیین این عوامل (مطالعه موردی شرکت‌های "آبفای" استان اصفهان)

نویسندگان: دکتر سعید جعفری مقدم<sup>۱</sup> و سعید شهباز مرادی<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار دانشگاه تهران

۲. دکتری مدیریت دانشگاه تهران

\*Email: shahbaz@ut.ac.ir

## چکیده

امور آب و فاضلاب (آبفا) در شرکت‌های مهندسی آبفای کشور یکی از حساس‌ترین و تاثیرگذارترین سازمان‌های خدمات عمومی در سطوح محلی کشور به شمار می‌آیند. این سازمان‌ها (با عنوان امور آبفا) در شهرستان‌های مختلف کشور، در سطوح پایین تر از مرکز استان تشکیل می‌شوند و وظیفه حساس انتقال و حفظ کیفیت آب شرب مصرفی را در این شهرستان‌ها برعهده دارند.

این مقاله برگرفته از پژوهشی میدانی است که با هدف شناسایی عوامل موفقیت مدیران امور آبفای موفق (در بهبود نسبت‌های مالی سازمان) و طراحی مدلی به منظور تبیین این عوامل انجام گرفته است. در اجرای این پژوهش پس از بررسی ادبیات موضوع؛ با مدیران موفق که (با توجه به نسبت‌های مالی سازمان‌های خود طی سال‌های ۸۴-۸۱؛ از میان ۲۱ شهرستان استان اصفهان برگزیده شده بودند) مصاحبه گردید. سپس براساس یافته‌های برگرفته از میانی نظری و نیز مصاحبه‌ها و گفتگوهای انجام شده با مدیران این سازمان‌ها؛ پرسشنامه‌های ویژه‌ی مدیران و کارشناسان زیرمجموعه آنان طراحی، توزیع و گردآوری شد. نتایج تحلیل اطلاعات جمع آوری شده نشان می‌دهد که مهمترین عوامل موفقیت مدیران امور موفق، در بهبود نسبت‌های مالی سازمان خویش (هم از دیدگاه مدیران و هم از دیدگاه کارشناسان این سازمان‌ها) را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد: نتیجه محوری، گرایش به تغییر، ارتباط مؤثر با مسئولان محلی و نیز برقراری ارتباط دوستانه و

تلاش برای ایجاد انگیزه در کارکنان. سه عامل نخست در سوالات تحقیق پیش بینی شده بود و عامل اخیر (برقراری ارتباط دوستانه و تلاش برای ایجاد انگیزه در کارکنان) که در فرضیات تحقیق پیش بینی نشده بود از اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسشنامه استخراج گردید.

**واژه های کلیدی:** سازمان‌های کوچک، موفقیت، نتیجه محوری، تغییر، ارتباط با مسئولان محلی

## دانشور

رفاتر

مدیریت و پیشرفت

Management and Achievement

• دریافت مقاله: ۸۶/۷/۱۵

• پذیرش مقاله: ۸۷/۸/۲۶

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 47-1  
Jun.Jul.2011

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم - دوره جدید  
شماره ۱-۴۷  
تیر ۱۳۹۰

## مقدمه

امروزه مدیریت جهان هنری عالمانه است به این ترتیب تحولات چند دهه اخیر به ویژه تغییرات مدیریت دولتی؛ چالش‌های عظیمی را فراروی آن گشوده است. وجود مشکلات روزافزون و پیچیده کنونی؛ ضرورت کار در بستر قوانین و مقررات دولتی؛ افزایش انتظارات مردم؛ رشد و توسعه سطح دانش و آگاهی کارکنان؛ محدود شدن بودجه‌های دولتی و افزایش کنترل‌های مختلف به مدیران سازمان‌های دولتی (از جمله ایران) نقش و اهمیت مهارت‌های مختلف را برای مدیران دولتی دوچندان کرده است. شرکت‌های مهندسی آب و فاضلاب کشور (آبفا) طی سالهای گذشته به روش‌های مختلف، شناسایی شرکت‌های آبفای موفق و مقایسه آن‌ها را با یکدیگر آغاز کرده‌اند. متأسفانه به دلایل مختلف؛ توانمندی و موفقیت شرکت‌های برتر نیز ارزیابی نشده و جزئیات آن انتشار نیافته است. هدف این پژوهش دریافت اطلاعات از شرکت‌های هم‌ردیف در یک استان و مستندسازی ویژگی‌های مدیران موفق در شرکت‌های کوچک خدمات عمومی (کمتر از ۳۰ نفر) موفق است.

## مسئله پژوهش

شرکت‌های آبفا با توجه به لزوم حساسیت خدمات‌رسانی و ضرورت استمرار خدمات و لزوم حفظ کیفیت آب شرب به عنوان حیاتی‌ترین خدمات بشری؛ به‌ویژه با رشد جمعیت و افزایش تقاضای آب آشامیدنی در مقایسه با سایر شرکت‌های دولتی با موانع و محدودیت‌های افزون-تری روبرو شده‌اند؛ به نحوی که ضرورت مدیریت کارا و اثربخش با تکیه بر مهارت‌های مختلف و متنوع بیش از هر زمان دیگر در این سازمان‌ها آشکار شده است. در این میان نتایج مطالعات و نظارت‌های شرکت مهندسی آبفای کشور نشان‌دهنده آن است که تعدادی از مدیران آبفای شهرستان‌های کشور در مقایسه با سایر مدیران، موفق‌تر عمل کرده‌اند (۱).

از جمله در استان اصفهان بررسی و مقایسه فعالیت‌های امور آب شهرستان‌های این استان بیانگر آن است که شماری از این شهرستان‌ها در (فاصله چهار سال) توانسته‌اند رشد قابل توجهی را در تعدادی از نسبت‌های مالی اساسی کسب کنند. اهم این نسبت‌ها عبارت‌اند از: ۱. ارزیابی عملکرد اقتصادی؛ ۲. ارزیابی عملکرد مشترکین؛ ۳.

ارزیابی عملکرد فرآیندهای داخلی؛ ۴. ارزیابی عملکرد کارکنان؛ ۵. ارزیابی عملکرد تجهیز و تخصیص منابع. بررسی نسبت‌های مالی فوق در ۲۱ شهرستان استان اصفهان طی سال ۸۴-۸۱ نشان داد که عملکرد تعدادی از این شهرستان‌ها در مقایسه با سایر شهرستان‌های استان برجسته‌تر بوده است. این پژوهش در صدد شناسایی و مستندسازی عوامل موفقیت شرکت‌های آبفای محلی شناخته شده است (شرکت آبفای مهندسی کشور؛ از شرکت‌های فعال در شهرستان‌های هر استان با عنوان "امور" یاد می‌شود) وضعیت زیان مالی شرکت‌های آب و فاضلاب در کشور با توجه به محدودیت قیمت فروش آب شرب و نرخ‌گذاری هزینه خدمات از طریق دولت (به ویژه در سال ۸۴ که افزایش قیمت ممنوع شد) الزام تدوین راهکارهای بهبود عملکرد مالی شرکت‌های آبفای کشور را بیش از پیش نمایان ساخت. در این راستا یکی از اساسی‌ترین راهکارها؛ شناسایی امور آبفای موفق شهرستانی و انتقال تجارب آنان به سایر شهرستان‌ها است. در حقیقت مهم‌ترین ضرورت اجرای این تحقیق شناسایی عوامل موفقیت امور آبفای شهرستان‌ها و اجرای استراتژی‌ها و اقداماتی به منظور حفظ این موفقیت در این شهرستان‌ها و فراتر از آن ایجاد تغییرات ماندگار در شهرستان‌های مشابه است. همچنین از نتایج این پژوهش می‌توان در آموزش و توسعه مهارت‌های مدیران استفاده کرد و یافته‌های این پژوهش را به سایر مدیران فعال در شهرهای دیگر انتقال داد. به منظور جهت بخشیدن به پاسخگویی مسئله پژوهش سه فرضیه برای آزمون تدوین شد:

۱. نتیجه محوری مدیران، بهبود نسبت‌های مالی و کلیدی سازمان را باعث می‌شود؛
۲. گرایش مدیران شهرستان‌ها به تغییر، بهبود نسبت‌های مالی و کلیدی سازمان تبدیل می‌شود.
۳. ارتباط مؤثر مدیران با مسئولان محلی، به بهبود نسبت‌های مالی و کلیدی سازمان منجر می‌شود.

## مبانی نظری تحقیق

### بخش اول: مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در

#### زمینه موفقیت مدیران

نقش مدیران به ویژه مدیران عالی در موفقیت سازمان نقشی انکارناپذیر است و این واقعیتی است که هم در سازمان‌های دولتی و هم در سازمان‌های خصوصی صادق

۱. بالاتر بودن بهره هوشی نسبت به متوسط هوش؛
۲. ظرفیت پذیرش موقعیت و شکست، با این توصیف که موفقیت ما باعث غرور بیش از حد و شکست‌ها موجب دل‌سردی و یأس نشود؛
۳. وجود انگیزه‌های نهادی یا به عبارت دیگر خودانگیختن؛
۴. توانایی برقراری ارتباط با دیگران؛
۵. بلوغ اجتماعی و وسعت دید: رهبران از جهت عاطفی با ثبات بوده و دارای اعتماد به نفس می‌باشند و نسبت به مسائل و رویدادهای اطراف خود بینش وسیعی دارند؛
۶. انگیزه توفیق‌طلبی و نیل به هدف: رهبرانی که انگیزه‌های قوی برای موفقیت و توفیق دارند؛
۷. انسان‌گرایی: انسان‌گرایی و تأکیدگذاری بر ارزش انسان‌ها.

به زعم استاگدیل (۲۰۰۴) صفات رهبری مؤثر مشتمل بر ۵ صفت جسمانی وابسته به توانایی رهبری (مانند: نیرومندی، وضع ظاهر و قد). ۴ صفت وابسته به هوش و توانایی، ۱۶ صفت در پیوند با شخصیت (مانند انطباق‌پذیری، پیشگامی، شوق و سرزنده بودن و اعتماد به نفس)، ۶ ویژگی مربوط به کار (مانند انگیزه کامیاب‌شدن، پافشاری در کار و ابتکار عمل) و منش اجتماعی (مانند گرایش به همکاری، مهارت در روابط متقابل شخصی و توانایی اداری) است (۴). دیویس و رالف استاگدیل داشتن انگیزه‌های قوی برای کسب موفقیت و توفیق‌طلبی که از خصوصیات عمده برای رهبران است اتفاق نظر دارند.

### ب) رویکرد سازمانی

این رویکرد به جای تأکید بر عوامل موفقیت مدیران یا رهبران، بر عوامل موفقیت سازمان تأکید کرده است. گویی این دیدگاه به نحوی به نتیجه‌گرایی توجه کرده و بر این باور است که اگر مدیران سازمان موفق باشند، نتیجه این موفقیت را باید در موفقیت سازمان مشاهده کرد؛ لذا بهتر است به جای سخن‌گفتن از مدیران یا رهبران موفق به سازمان‌های موفق اشاره کنیم. از همین دیدگاه پیترز و واترمن (۱۹۸۲) در کتاب معروف خود به نام «در جستجوی تعالی» عوامل کامیابی سازمان‌های موفق را بررسی و تحقیق کردند و از سیال بودن سبک مدیریت، به عنوان یکی از ویژگی‌های مشترک شرکت‌های موفق

است. اما سازمان‌های دولتی با دشواری‌های بسیار مانند انتظارات اجتماعی و سابقه ذهنی منفی نیز مواجه‌اند که موفقیت در این سازمان‌ها را با موانع بیشتر مواجه می‌سازد. در این زمینه کوهن و ایمایک<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در کتاب مشهور خود با عنوان مدیر دولتی برجسته یا اثربخش<sup>۲</sup> در بخشی به عنوان "کار سرهم‌بندی شده‌ی بوروکرات-ها"، اشاره می‌کنند: «امروزه کارگزاران دولت از مشکل جدی رنج می‌برند و مشکلی که با تصورات کلیشه‌ای مانند بوروکرات نالایق که در رسانه‌های جمعی منعکس می‌شود، ایجاد و تقویت شود». بدون دولت و مدیران دولتی اثربخش آن از مواهبی مانند امنیت اجتماعی برخوردار نخواهیم بود» (۲). مدیران دولتی مؤثر تلاش می‌کنند تا تفکر و عمل استراتژیک اهداف و مقاصد برنامه‌ریزی‌شده را تعقیب کرده و مدام با شبکه‌ای غیر رسمی از منابع اطلاعاتی که بازخورد ایده‌ها و ابتکار عمل‌های انجام‌شده را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند، ارتباط برقرار کنند (۳). در این بخش با در نظر گرفتن موارد فوق نخست به‌طور خلاصه به بررسی رویکردهای موجود در زمینه عوامل موفقیت مدیران و مدل‌های گرایش به تغییر در مسیر موفقیت سازمان می‌پردازیم، سپس نتایج حاصل از عمده‌ترین تحقیقات انجام‌شده درباره عوامل موفقیت مدیران ایران در جدولی به اختصار ارائه می‌شود.

### الف) رویکرد ویژگی‌ها

سابقه پژوهشی و نظر موجود در خصوص عوامل موفقیت مدیران به نظریات رهبری و انگیزش بازمی‌شود که در رویکرد محتوایی به عوامل درونی منتج به موفقیت و رهبری مؤثر اشاره داشتند. نتایج به‌دست‌آمده حاصل تحقیقاتی است که ظرف هفتاد سال پیرامون ویژگی‌های شخصیتی رهبران انجام شد، نشان داد که محدودیت‌های فطری و ذاتی روش تحقیق و بی‌توجهی به عوامل موقعیتی که از آخرین سال‌های دهه ۱۹۴۰ تا سال‌های میانی دهه ۱۹۶۰ از منظر شیوه‌های رفتاری که مدیران از خود بروز می‌دادند تحقیقات گسترده‌تری منجر شود. با اینکه درباره صفات موفق‌ساز مدیران اتفاق نظر وجود ندارد. در بعضی از منابع مدیریت، صفات زیر به عنوان ویژگی‌های یک رهبر ذکر شده که در به‌وجود آوردن یک رهبر موفق مؤثر است:

1. Cohen & Eimicke  
2. The effective public manager

### ج-۲) مدل هشت مرحله‌ای کاتر<sup>۲</sup> با تأکید بر فرایند تحول هدایت‌شده

جان پی کاتر یکی از مشهورترین پژوهشگران معاصر در زمینه رهبری است. وی معتقد است سازمان‌های موفق با طی هشت مرحله زیر قادرند فرایند تغییر را به نحوی موفقیت‌آمیز به انجام رسانند:

۱. ایجاد احساس ضرورت و فوریت؛ ۲. ایجاد ائتلاف راهنما؛ ۳. توسعه چشم‌انداز و استراتژی؛ ۴. انتقال چشم-انداز تحول به افراد؛ ۵. توانمندسازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر؛ ۶. خلق پیروزی‌های کوتاه‌مدت؛ ۷. جمع‌بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر؛ ۸. نهادینه‌ساختن دیدگاه‌های جدید در فرهنگ (۶).

نتایج یک تحقیق دیگر در بخش بهداشت و درمان کشور ترکیه بیانگر آن است که اگرچه کارکنان سازمان‌های دولتی ترکیه از فرهنگی حرفه‌ای-سلسله‌مراتبی برخوردارند که در برابر مفاهیم و اقدامات جدید مقاومت می‌کند؛ اما نشانه‌های موجود حاکی از آن است که ابتکار عمل‌های مدیریتی، تغییر فرهنگ موجود به سوی فرهنگی کارآفرینانه، انعطاف‌پذیر و نوآور را میسر کرده است (۷).

برای سنجش گرایش مدیران به تغییر، ضمن بررسی دیدگاه‌ها و نظریه‌های مختلف موجود درباره تغییر؛ به سه مدل تغییر یادشده (کرت لوین، ادکار و کاتر) توجه شد. سپس هر یک از مراحل تغییر در مدل‌های یادشده به عنوان یک سازه<sup>۳</sup> (متغیر اصلی) در نظر گرفته شد و ابعاد<sup>۴</sup> و معرفت‌ها یا شاخص‌های هر بعد تعیین گردید. به این ترتیب هر یک از سؤال‌های پرسشنامه بیانگر یکی از شاخص‌های یاد شده شد.

### د) تحقیقات انجام‌شده در ایران

در این بخش شماری از پژوهش‌های داخلی انجام‌شده درباره رابطه بین موفقیت مدیران و عوامل به‌وجودآورنده موفقیت (اعم از ویژگی‌های شخصیتی، عوامل انگیزشی، شرایط محیطی و ...) به عنوان پیشینه موضوع یا ادبیات تحقیق به اختصار استفاده می‌شود:

یاد می‌کنند. به باور آنان این نوع سیال‌بودن موجب می‌شود که در این سازمان‌ها برخلاف بی‌حرکی و عدم فعالیت سازمان‌های رسمی و بوروکراتیک، اقدامات به سرعت انجام شود. آن‌ها موارد زیر را از جمله عوامل کلیدی موفقیت در این سازمان‌ها به شمار آورده‌اند (مواردی که شماری از آن‌ها مانند تعصب در کار و استقلال فردی و خلاقیت در رویکرد ویژگی‌ها نیز به این نحو تأکید شده‌است):

۱. تعصب در کار؛
۲. تماس نزدیک با مشتری؛
۳. استقلال فردی و خلاقیت؛
۴. بهره‌وری از انسان؛
۵. ایجاد ارزش بیشتر؛
۶. توجه دقیق به مجموعه دانش آتی سازمان؛
۷. نیروی انسانی اندک؛
۸. رعایت جنبه‌های جدی و دقیق و جنبه‌های ضعیف به صورت هم‌زمان (۵).

### ج) مدل‌های موجود گرایش به تغییر در مسیر موفقیت سازمان

#### ج-۱) مدل ادکار

یکی از مدل‌های شناخته‌شده موجود به منظور سنجش گرایش به تغییر در مسیر موفقیت سازمان مدل ادکار است. مدل ادکار از حرف اول پنج کلمه زیر تشکیل شده که به ترتیب از چپ به راست به معنی آگاهی، تمایل، دانش، توانایی و تقویت<sup>۱</sup> به کار رفته‌است. مراحل فوق به معنای آن است که اجرای موفقیت‌آمیز تغییر با طی مراحل فوق امکان‌پذیر است. این مراحل همچنان که از معنای واژگانی آن‌ها نیز آشکار است به ترتیب عبارتند از: آگاهی از نیاز به تغییر، تمایل به مشارکت و پشتیبانی از تغییر، شناخت و دانش در مورد چگونگی تغییر، توانایی اجرای مهارت‌ها و رفتارهای موردنیاز و تقویت برای دوام یافتن تغییر. در این مدل کمک به مدیران به عنوان حامیان مؤثر تغییر در بیشتر عوامل اصلی موفقیت توجه شده‌است (۴). این مدل در جلسات و مصاحبه‌های تخصصی که با مدیران ارشد سازمان پژوهش‌شده در خصوص عوامل موفقیت آنان با اندکی اصلاحات به عنوان مدل استفاده‌شده برای بررسی در پژوهش پذیرفته شد.

2. Cutter, John P.  
3. Construct  
4. Component

1. Awareness/Desire/Knowledge/ Ability / Reinforcement

جدول ۱. خلاصه تحقیقات انجام شده در ایران

عنوان	حوزه بررسی و مدل استفاده شده	متغیرها و عوامل بررسی شده	نتایج تحقیق
بررسی رابطه صفات شخصیتی و انگیزشی مدیران با ارزیابی آنان از میزان موفقیتشان در سازمان‌های دولتی	مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمان [۸]	ابتکار؛ توانایی سرپرستی؛ اعتماد به نفس؛ قاطعیت و بلوغ و کمال	رابطه مثبت و معنی داری بین عوام موفقیت تحقیق و ارزیابی عملکرد مدیران مشاهده شد. بین برخی صفات شخصیتی مدیران مثل هوش و مردانگی با ارزیابی آنان از میزان موفقیتشان رابطه‌ای وجود ندارد.
بررسی ویژگی‌های مدیران در سازمان‌های موفق	شرکت‌های موفق سازمان صنایع بنیاد (۹)	کار شیفنگی، مسئولیت پذیری، نیاز به آگاهی فوری از نتایج کار، و انگیزه بالای تفوق طلبی از ویژگی‌های مدیران در سازمان‌های موفق جامعه آماری بررسی شده است. ویژگی ریسک‌پذیری متوسط و انگیزه بالای تفوق طلبی جزئی‌ویژگی‌های مدیران موفق نمی‌باشد	کار شیفنگی، مسئولیت‌پذیری، نیاز به آگاهی فوری از نتایج کار و انگیزه بالای تفوق طلبی از ویژگی‌های مدیران در سازمان‌های موفق جامعه آماری بررسی شده است. ویژگی ریسک‌پذیری متوسط با سطح اطمینان ۹۵ درصد جزئی‌ویژگی‌های مدیران موفق نمی‌باشد
ویژگی‌های شخصیتی مدیران برجسته	چهل و یک نفر از مدیران برجسته کشور (۱۰)	تقوی؛ صبر شکیبایی در کارها؛ صداقت؛ متعادل‌بودن؛ ساده‌زیستی؛ تواضع؛ اخلاص؛ عفو و گذشت در پاره‌ای موارد؛ سعی و جهد؛ توکل؛ عدالت؛ قدرت و توانایی؛ قاطعیت؛ گشاده رویی؛ دوراندیشی؛ شهامت و اعتماد به نفس؛ سرعت عمل در کار؛ شرح صدر؛ احساس مسئولیت و وظیفه‌شناسی؛ نظم در امور؛ قوه ابداع و ابتکار ناظر و مراقب؛ اعتماد به زیردستان؛ قدرت حل منازعات؛ انتقادپذیری؛ سرمشق و نمونه‌بودن	مدیران برجسته ضمن ایجاد حس تعلق به کار و هدفداربودن آن در نیروی انسانی؛ انرژی‌دادن آنان نیز نقش اساسی دارند مدیران برجسته محیطی به‌وجودمی‌آورند که مشحون از پذیرش و امنیت است؛ فضایی که در آن مرئوس بدون ترس از نكوهش؛ عقاید خود را آزادانه عرضه می‌کنند. الگوگیری و الگودهی یکی از ویژگی‌های رفتاری مدیران موفق و اثربخش می‌باشد و از این طریق موجبات اصلاح رفتار کارکنان را فراهم آورده‌اند. چرا که نیروی انسانی در سازمان؛ آن میل و ذات را ابتدا در مدیر جستجو می‌کنند و چنانچه در او بیابد؛ الگوی خودشان قرار می‌دهند. مدیران برجسته برای ایجاد روحیه، کوشش و جوشش رسیدن به اهداف سازمانی؛ نقش اساسی دارند. کاهش غیبت، استعفاء، علاقه به کار و سازمان و صمیمیت با مدیر؛ از نشانه‌های روحیه بالای کارکنان است
بررسی عوامل موفقیت هولدینگ گروه صنعتی سدید	۱- رعایت اصل اساسی ارزش آفرینی در تشکیل هولدینگ دولتی ۲- همسوئی اهداف تحول ساختاری (چرا هولدینگ ایجاد می‌شود) با استراتژی‌های کلان دولت ۳- طرح‌ریزی قوانین ویژه در صورت لزوم ۴- انتخاب مدیران با نگرش اقتصادی به دور از گرایشات سیاسی ۵- سبک مدیریت مناسب ۶- همگانی تحولاتی هولدینگ با تحول کلان در دولت‌ها (در مواردی هدف خصوصی‌سازی است) ۷- انتظار از فواید ساختارهای بخشی و غیرمتمرکز ۸- وجود نگرش بلندمدت و دوری از این نگرش که هولدینگ سریعاً شرکت‌های تابعه خود را رها کند	عوامل مدیریتی که موجب موفقیت سازمان شد عبارت‌اند از: استفاده از کادر مدیریت توانمند جذب پروژه‌های مناسب برای زیر مجموعه‌ها توسعه سرمایه‌گذاری در زمینه جدید و سودآور خلاقیت و نوآوری مداوم (۱۱)	

عنوان	حوزه بررسی و مدل استفاده شده	متغیرها و عوامل بررسی شده	نتایج تحقیق
مدیران آموزشی کارآمد:	مدارس دولتی شهرستان شهرکرد (۱۲)	استفاده مناسب از مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی رعایت اصول مدیریت	هر چقدر سازمان کارآمدتر بوده و به فنون مدیریت و مهارت‌های موردنیاز (مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی) مجهزتر باشند بهتر می‌تواند موجبات رضایتمندی شغلی را در کارکنان فراهم آورد و کارایی بهتری را برای سازمان فراهم کند. مدیران کارآمد با استفاده از اصول مدیریت و به کارگیری صحیح آن‌ها موجب ایجاد روحیه در کارکنان می‌شود. مدیر کارآمد علاوه بر توجه به نیازهای مادی و معقول کارمندان به نیازهای روانی آنان نیز توجه کافی را دارد، بنابراین فضایی را در سازمان به وجود می‌آورد که در آن کارمند در کمال امنیت عقاید و نظرات خود را آزادانه بیان می‌کند

## بخش دوم: مطالعات مربوط به متغیرهای مستقل

### تحقیق به عنوان عوامل موفقیت مدیران

از آنجا که یافته‌های حاصل از جدول مذکور، در کنار مصاحبه‌های کوتاه اولیه با شماری از مدیران جامعه‌ی آماری، راهنمای پژوهش در مسیر انتخاب سؤالات اصلی تحقیق و به‌ویژه پیش‌بینی متغیرهای مستقل تحقیق بود؛ در مرحله بعد به بررسی مبانی نظری مربوط به این متغیرها (نتیجه‌گرایی، گرایش به تغییر و ارتباط مؤثر به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیران) می‌پردازیم.

### ۱. نتیجه‌گرایی<sup>۱</sup>

یکی از مهم‌ترین انتقادات وارد بر مدیران دولتی گرفتارآمدن در دام قوانین و مقررات، ضوابط و رویه‌های اداری و در نهایت کاهش شدید بهره‌وری و رضایت ارباب رجوع است. این درحالی است که نتیجه‌گرایی می‌تواند مدیران دولتی را از بند این دام رها سازد. از طرفی نتیجه‌گرایی را نقطه مقابل ضابطه‌گرایی و خط‌مشی‌گرایی قرار داده‌اند. به بیان دیگر مدیران نتیجه‌گرا همه تلاش خود را به نیل به نتیجه قرار می‌دهند؛ بنابراین اگر در این مسیر نیاز به تغییر یا اصلاح فرایندها یا خط‌مشی‌ها باشد؛ آن را دنبال می‌کنند (۱۳). در بخش خصوصی نیز "نتیجه‌گرایی"، یکی از قابلیت‌های اصلی سازمان، برای رسیدن به مزیت رقابتی در بازار شناخته شده است. بسیاری از سازمان‌ها، در طراحی قابلیت‌های سازمانی خود، "نتیجه‌گرایی" را به‌عنوان یکی از این قابلیت‌های اصلی مطرح کرده‌اند.

یکی از تعاریف نتیجه‌گرایی می‌گوید: "نتیجه‌گرایی تلاش برای رسیدن به اهداف موردنظر و برنامه‌ریزی نتایج مدیریتی است. نتیجه‌گرایی دربرگیرنده تعیین اهداف و اولویت‌هایی است که استفاده از منابع در دسترس را در راستای دستیابی به نتایج پایدار و در تعامل با اهداف سازمانی و توقعات عمومی، به حداکثر می‌رساند (۱۴).

در تعریفی دیگر، به نتیجه‌گرایی به عنوان «شناخت نتایج مهم و تمرکز منابع، برای دستیابی به آن‌ها در راستای اهداف سازمانی» اشاره شده است (۱۵). همچنین از نتیجه‌گرایی تحت عنوان «تعهد به سرآمدشدن» یاد شده است (۱۶).

با توجه به تعاریف ارائه شده، می‌توان گفت که همه آن‌ها بر یک سری اصول برای نتیجه‌گرایی تأکید می‌کنند که اجرای آن‌ها، برای رسیدن به سازمانی با قابلیت‌های نتیجه‌گرای لازم است. بعضی از این اصول در جهت ایجاد ساختارهای نتیجه‌گرا عبارت‌اند از:

- ۱) جستجوی راه‌های جدید و بهتر برای انجام فعالیت‌ها، در راستای بهبود عملکرد؛
- ۲) برقراری استانداردهای سطح بالا، برای رسیدن به کارهای باکیفیت و فعالیت برای ارتقاء مهارت‌های خود؛
- ۳) تلاش در راستای بهبود کارایی سازمان و راضی نبودن از کارایی فعلی آن؛
- ۴) پیش‌بینی و اقدام برای حذف موانع بالقوه‌ای که ممکن است در راه دستیابی به اهداف سازمان ایجاد شوند؛
- ۵) برقراری و دستیابی به اهداف مشکل، اما ممکن و هدایت تیم‌ها برای فراتر رفتن از اهداف کسب‌وکار؛

1. Result-orientation

دسترسی به نوعی اطلاعات شکل دهنده رفتار میسر می شود که از محیط بیرون کسب شده است (۳). تأکید یادشده بر نقش اطلاعات به دست آمده از محیط بیرونی سازمان مؤید آن است که گرایش مدیران امور موفق، به ایجاد تغییر (که در دومین پرسش کلیدی این پژوهش بر آن تأکید شده است) خود متأثر از ارتباط اثربخش آنان با محیط است (که در سومین پرسش کلیدی پژوهش تأکید شده است).

استیوارت در مطالعه‌ای که در شش مؤسسه فدرال استرالیایی انجام داده است می‌گوید: «تغییر به پدیده‌ای فراگیر در ادبیات مدیریت تبدیل شده است، اما مطالعات تجربی که در پی درس گرفتن از تجربه مدیریت تغییر باشند به ندرت مشاهده می‌شوند. بررسی و مطالعه مدل‌های مدیریت تغییر در این شش مؤسسه فدرال شماری از عوامل مؤثر در موفقیت را آشکار می‌نماید (اگرچه موفقیت خود مفهومی قطعی، دقیق و روشن نیست). تعدادی از مباحث گسترده‌ای که در این زمینه در ادبیات موضوع بررسی شد نیز از این مطالعه حمایت و پیشنهاد می‌کرد که فرایندهای تغییری که از حمایت نیروی انسانی برخوردارند؛ از رهبری شایسته، الگویی با تغییر مناسب، جلساتی برای مذاکره و توافق و ارتباطاتی که به خوبی برنامه‌ریزی شده باشند؛ برخوردار شوند» (۲۰).

یکی از مدل‌های پذیرفته شده برای مدیریت تغییر که مدیران موفق مورد بررسی نیز در مصاحبه‌های اولیه انجام شده با آن‌ها، به استفاده آگاهانه یا ناآگاهانه از آن تأکید می‌کردند الگوی کرت لوین<sup>۱</sup> است. لوین بر این باور است که کارکنان پس از اینکه در یک دوره زمانی کوتاه مدت تغییر رفتار دهند و بکوشند کارها را به شیوه متفاوتی انجام دهند؛ دوباره به همان روش پیشین روی می‌آورند و الگوی رفتاری را که به آن خو گرفته بودند به کار می‌برند؛ یعنی دست از رفتار جدید بر می‌دارند و به الگوی رفتاری قدیم که با آن عادت داشته‌اند عمل می‌کنند. لوین برای حل این مسئله و از میان برداشتن این موانع؛ در الگوی مربوط به ایجاد تغییر در سازمان سه مرحله پیاپی پیشنهاد می‌کند. بعد از آن ادگار شاین و دیگران این الگو را به سه مرحله زیر تغییر دادند به نحوی که می‌توان آن را برای تغییر رفتار فرد، گروه و تمام سازمان هم به کار برد: ۱.

۶) استفاده کارا از منابع موجود در سازمان برای سرآمد شدن و رسیدن به تعالی، با توجه به اهداف سازمانی؛  
۷) توجه به عوامل بیرونی تأثیرگذار بر اهداف و نتایج مورد نظر سازمان، مانند جهت‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و همچنین توقعات عمومی و نوع فعالیت‌های سازمان‌های رقیب (۱۵).

انعطاف‌پذیری، بردباری و پافشاری ویژگی‌های کلیدی مدیران دولتی مؤثر و موفق است. آن‌ها مدیرانی هستند که چون نتوانند بر موانع موجود غلبه کنند؛ مسیرهای نوینی می‌یابند و آن‌ها را دنبال می‌کنند (۱۶). یکی از پژوهش‌گران فعالیت‌های تکوینی لازم برای ایجاد قابلیت نتیجه‌گرایی را بر اساس چرخه دمینگ بیان کرده است. وی معیارهای نتیجه‌گرایی مدیران برای هر یک از چهار مرحله طرح‌ریزی، اجرا، کنترل و اقدام را در گزینه‌های مشخص تعیین نموده است (۱۷). هر یک از گزینه‌های یادشده در قالب یک پرسش، توانست پرسش‌های پرسشنامه سنجش نتیجه محوری مدیران را تشکیل دهد.

## ۲. گرایش به تغییر

هنگامی که از تغییر سخن می‌گوییم؛ درباره آن می‌شنویم یا چیزی را به عنوان تغییر مشاهده می‌کنیم؛ در حقیقت به واژه‌ای می‌اندیشیم که بیانگر تعبیر ما از "به گونه‌ای دیگر شدن" یک پدیده؛ پدید آمدن چیزی از چیز دیگر یا از پی چیزی دیگر آمدن است. مدیران شایسته راه‌حل‌های پیشنهادی خود برای بهبود سازمان را به‌طور مستمر تعدیل می‌کنند و به بازنگری تقسیم کار، تغییر تکنولوژی و فرایندهای انجام کار در جهت مشتریان خود می‌پردازند (۱۸). تغییر سازمانی به عنوان فعالیتی هدفمند فهمیده می‌شود نه یک اقدام برنامه‌ریزی نشده. تجزیه و تحلیل‌های برگرفته از شواهد موجود نیز مؤید این ادعاست (۱۹).

این وضعیت در سازمان‌های محلی - سیاسی (مانند امور آب و فاضلاب شهرستان‌ها که برنامه‌های مدیران آن برای تغییر از یک سو باید به وسیله مسئولان سیاسی شهرستان از جمله فرماندار تأیید شود و از سوی دیگر باید به تأیید مدیران عالی شرکت در استان برسد) از ویژگی برجسته دیگری نیز برخوردار است؛ به این ترتیب که فرایند تغییر موفقیت‌آمیز ابتدا باید خودمداری خاص مؤسسات محلی سیاسی را از هم بگسلد. این گسستگی اساساً از طریق

1. Kurt Lewin

۱. مشکل اصلی شما در تلاش برای به اجرا درآوردن تغییرات سازمانی چیست؟
۲. عامل کلیدی که موفقیت گذشته شما را در سامان دادن اثربخش به تغییر سازمانی توضیح می‌دهد کدام است؟ اکثریت چشم‌گیر مدیران به هر دو پرسش یک پاسخ داده‌اند: ارتباطات (۲۱).

ارتباط مؤثر و در نتیجه کسب‌وکار موفق مستلزم آن است که افراد منظور شما را درست درک کنند و پاسخ آن‌ها به نحوی باشد که جریان تبادل اطلاعات را ترجیحاً در مسیری که مدنظر شماست پیش ببرند. ارتباط همیشه یک فرایند دوسویه است (۲۲). از همین رو اثربخشی ارتباطات دوسویه همواره مستلزم گفتگو است. فرهنگ "بستر" گفتگو را به عنوان جستجو تفاهم و سازگاری متقابل تعریف می‌کند. سه ویژگی، مفاهمه را از مباحثه متمایز می‌سازد اگر هر سه این ویژگی‌ها وجود داشته‌باشد؛ محاوره به گفتگو (مفاهمه) تبدیل می‌شود. اگر یک یا چند مورد از این ویژگی‌ها وجود نداشته‌باشد؛ مباحثه یا دیگر اشکال محاوره در جریان است، نه مفاهمه. این سه ویژگی عبارت‌اند از: ۱. برابری و عدم وجود فشار و زورگویی؛ ۲. گوش دادن همراه با احساس همدلی؛ ۳. آشکار ساختن پیش فرض‌ها (۲۳).

#### ۴. ارتباط با ذی‌نفعان سازمان

پژوهش‌های اندکی در این زمینه وجود دارد که: مدیران چگونه به تلاش‌های گروه‌های ذینفع بیرونی خود بنگرند تا بتوانند با آنان تشریک مساعی کنند و کمک‌های موردنیاز خود را از طریق آنان فراهم کنند. به هر حال شواهد علمی وجود دارد که به مدیران پیشنهاد می‌کند این ابتکار عمل‌ها را مثبت بنگرند و با روی خوش به آن‌ها پاسخ دهند (۱۶). مدیران استراتژیک در تعریف رسالت شرکت یا تعریف مجدد آن باید ادعاها و خواسته‌های مشروع و عقلایی گروه‌های ذینفع سازمان را تشخیص داده و مورد ملاحظه قرار دهند. به هر حال هنگامی که موسسه‌ای قصد دارد رسالتش را به نحوی تعریف کند که منافع گروه‌های ذینفع در آن منظور شود تا از این طریق حمایت آن‌ها را جلب کند باید مراحل زیر را بپیماید:

- ◀ شناسایی مدعیان و گروه‌های ذی‌نفع؛
- ◀ درک ادعاهای مشخص و غالباً متضاد گروه‌های ذینفع علیه شرکت؛

- شکستن یخ‌ها یا ایجاد تغییر در الگوی رفتار کنونی. ۲. ایجاد الگوی رفتاری جدید ۳. انجام مجدد که از طریق آن رفتار جدید تقویت می‌شود (۲۱).

#### ۳. ارتباط مؤثر مدیران

جورج شولتز<sup>۱</sup>؛ وزیر امور خارجه آمریکا در دوران ریاست جمهوری رونالد ریگان چند سال پس از پایان جنگ سرد از میخائیل گورباچف رئیس جمهور وقت اتحاد جماهیر شوروی سابق پرسید: نقطه عطف در تاریخ جنگ سرد چه بود؟ گورباچف بدون هیچ تردیدی پاسخ داد: (ریکیاویک). وی توضیح داد که او و رونالد ریگان در ملاقات خود در ریکیاویک ایسلند برای نخستین بار وارد یک گفتگوی حقیقی با یکدیگر شدند (گفتگویی که از برنامه اصلی آن‌ها، یعنی کنترل تسلیحات بسیار فراتر رفت و ارزش‌ها، مفروضات و آرزوه‌های آن‌ها را برای دو ملت دربرگرفت. به اعتقاد گورباچف این گفتگو اعتماد و تفاهم کافی برای کاهش مسابقه تسلیحات هسته‌ای را میان طرفین ایجاد کرد (۷).

پژوهش‌های علمی بیانگر آن است که توانایی برقراری ارتباط اثربخش، مشخصه‌ای است که مدیران آن را اساسی-ترین عامل تصمیم‌گیری درباره قابلیت ترفیع به شمار می‌آورند (۷). این توانایی ممکن است طیف وسیعی از فعالیت‌ها را از نوشتن گرفته تا سخنرانی کردن و به کار بردن زبان بدن<sup>۲</sup> دربرگیرد. درحالی‌که مهارت در هر یک از این فعالیت‌ها مهم است؛ اما برای بیشتر مدیران، ارتباطات چهره‌به‌چهره و فردبه‌فرد بر همه گونه‌های دیگر ارتباط در پیش‌بینی توفیق یک مدیر غلبه دارد. حداقل ۸۰ درصد از ساعات بیداری مدیر صرف ارتباطات کلامی می‌شود. با این حال و با همه اطلاعات موجود درباره فرایند ارتباطات و منابع اختصاص یافته به آن، در بسیاری از سازمان‌ها برای تشویق ارتباطات بهتر، هنوز هم مدیران ارتباطات ضعیف را بزرگ‌ترین مشکل خود می‌دانند (۱۵). کامرون<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) در مطالعه سازمان‌های تولیدی که تغییرات پدافندانه‌ای را تجربه کرده‌اند، دو سؤال عمده مطرح کرده‌است:

1. George Shultz  
2. Body Language  
3. Cameron



## روش‌شناسی تحقیق

### الف) تعاریف عملیاتی متغیرهای پژوهش

#### الف-۱) متغیرهای مستقل

**۱. نتیجه محوری<sup>۱</sup>:** صاحب‌نظران مختلف تعاریف متفاوتی از نتیجه محوری ارائه کرده‌اند. در این تحقیق تعریف نتیجه-محوری بر اساس چرخه دمینگ استفاده شده است. تعریف یاد شده ۲۲ عامل را به عنوان شاخص‌های نتیجه محوری در چهار مرحله طرح‌ریزی؛ اجرا؛ کنترل و اقدام مطرح کرده است. هر یک از این شاخص‌ها به صورت یک پرسش در پرسش‌نامه سنجش نتیجه محوری مدیران مطرح شده است (۱۰ و ۱۱).

**۲. گرایش به تغییر<sup>۲</sup>:** از آنجا که مدیریت تغییر در سازمان‌های دولتی به ویژه در سطوح شهرستان‌ها، فقط در چهارچوب قوانین و مقررات شرکت مادر و برنامه‌های کلان سازمان امکان‌پذیر است، منظور از گرایش به تغییر در این تحقیق اقدامات مدیران برای ایجاد تغییر در افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها (در چارچوب مقررات سازمانی) است (۲۴).

**۳. ارتباط مؤثر مدیران با مسئولان محلی:** منظور از مسئولان محلی در این پژوهش مدیران سازمان‌های زیر در سطح شهرستان‌های مورد بررسی است (فرمانداری، امام جمعه، شهرداری، توزیع برق؛ گاز، مخابرات، نمایندگان مجلس و اعضای شورای شهر). مفهوم ارتباط مؤثر با مسئولان محلی انتقال اطلاعات لازم برای هماهنگی در اجرای فعالیت‌های خدمات شهری شرکت آبفا و دریافت بازخورد از سازمان‌های محلی به منظور تسهیل و تسریع در پیشبرد اهداف امور آبفای شهرستان می‌باشد (۲۲).

#### الف-۲) متغیر وابسته

با توجه به دامنه و حوزه تحقیقات انجام شده در باب موفقیت مدیران در ایران، متغیر موفقیت مدیران (وابسته) در این تحقیق موفقیت امور آبفای فعال در جامعه آماری مورد نظر است. این موفقیت با توجه به مجموع نمرات حاصل

◀ وفق دادن ادعاها و طبقه‌بندی آن‌ها بر پایه اولویت-ها؛

◀ هماهنگ کردن ادعاها و خواسته‌ها با سایر عوامل رسالت.

طبق دیدگاه رابطه "محیط/جمعیت" سازمان به‌طور کامل تحت تأثیر ذینفعان خارجی و محیط خارجی قرار دارد. طبق این دیدگاه مدیریت نمی‌تواند بر محیط اثر بگذارد. در این دیدگاه این‌گونه عنوان می‌شود که مدیریت در واکنش نسبت به گروه‌های ذینفع خارجی ناتوان است. درحالی‌که سازمان‌های بزرگ و پیشرو با اقدامات خود ثابت کرده‌اند که اسیر گروه‌های ذینفع نبوند، حتی بر گروه‌های ذینفع داخلی و خارجی تأثیر می‌گذارند و به خوبی از عهده مدیریت آن‌ها بر می‌آیند (۱۷). کوهن و ایمایک معتقدند: «بهترین مدیران، مدیرانی هستند که محیط سازمان خود را درک می‌کنند. آنان می‌توانند آثار اعمال خود بر محیط را نیز به‌خوبی درک کنند و همچنین از نحوه اعمال محدودیت‌های بیرونی بر فعالیت‌های سازمانی خویش فهمی عمیق دارند» (۲). خوشبختانه مسیر نوین‌گرایی در دولت‌های محلی تلاش کرده است تا از طریق ارائه آزادی‌ها و انعطاف‌پذیری‌هایی برای سهولت بخشیدن به مسائل دولت محلی روابط دولت مرکزی- محلی را حیاتی دوباره بخشند (۱۵).

در مجموع باید گفت سازمان‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود باید به منافع و مصالح گروه‌های مختلف توجه کردند. در عصر حاضر که یکی از ویژگی‌های بارز آن پیچیدگی محیط است، بقاء و رشد سازمان در گرو حمایت گروه‌های بسیار است. بنابراین مدیران سازمان‌ها باید به کسب رضایت این گروه‌ها اهتمام ورزند و کسب رضایت گروه‌های ذینفع امکان ندارد مگر با شناخت و درک دقیق خواسته‌های این گروه‌ها و البته شناخت و درک انتظارات و خواسته‌های این گروه‌ها جز با برقراری ارتباط مؤثر با آن‌ها میسر نخواهد بود (۹).

از آنجا که ارتباط مؤثر مدیران با مسئولان محلی، در یکی از سوال‌های اصلی تحقیق، به عنوان یکی از عوامل موفقیت مدیران در بهبود نسبت‌های مالی و کلیدی سازمان در نظر گرفته شده بود؛ بخشی از پرسشنامه با عنوان پرسشنامه ارتباط با مسئولان محلی طراحی و تنظیم شد.

1. Result orientation  
2. Tendency to change

عوامل معرف متغیرهای مستقل تحقیق (عوامل معرف نتیجه محوری؛ عوامل معرف طراحی و اجرای برنامه تغییر و عوامل معرف ارتباط مؤثر با مسئولان محلی) در قالب یک پرسش در دو بخش مجزا مطرح شده‌اند: بخش نخست (پنج ستون اول) میزان اثر این عوامل در موفقیت یک مدیر امور شهرستان (به‌طور کلی)، و بخش دوم (پنج ستون دوم) میزان اثر همان عوامل در موفقیت مدیر مافوق پاسخ‌دهنده (به عنوان یک مدیر موفق) را سنجش می‌کند.

در بخش مصاحبه نیز طی چهار مصاحبه آزاد با مدیران موفق پرسش‌هایی درباره علل موفقیت آنان مطرح شد، پاسخ‌های مدیران در این مصاحبه در مجموع به عنوان مبنای مفروضات و سؤال‌های تحقیق قرار گرفت (۲۵).

جامعه آماری تحقیق مشتمل بر تمامی مدیران و کارشناسان چهار امور برگزیده به عنوان امور موفق در ۱۲ شهرستان از شهرستان‌های زیرمجموعه شرکت آبفای استان اصفهان می‌باشد. بهم‌منظور سنجش روایی<sup>۲</sup> و پایایی<sup>۳</sup>، نخست تک-تک پرسش‌های پرسشنامه اولیه در جلسه‌ای با حضور تمام مدیران موفق موردنظر مطالعه شد و توضیح‌های لازم درباره مفهوم و منظور هر سؤال داده‌شد و نحوه بیان و توصیف سؤال‌های مبهم (از نظر این مدیران) اصلاح شد. به این ترتیب نقصان‌ها و ابهام‌های پرسشنامه در تعامل پژوهشگر و پاسخگویان تا اندازه زیادی برطرف گردید و پایایی آن افزایش یافت. به علاوه پایایی آزمون از روش دونیمه‌ای (با تصحیح اسپیرمن-براون) سنجیده‌شد. در این پژوهش مجموعه پرسش‌های مربوط به یک مدیر امور نوعی و مجموعه پرسش‌های مربوط به مدیر موردنظر؛ هر یک به‌طور جداگانه به دو دسته تقسیم شد و چون در هر وضعیت در مجموع ۲۲ پرسش مربوط به سنجش نتیجه محوری، ۱۴ پرسش مربوط به سنجش گرایش به تغییر و ۱۲ پرسش مربوط به سنجش ارتباط با مسئولان محلی مطرح می‌شد، در هر پرسشنامه به ترتیب ۱۱، ۷ و ۶ پرسش آن در بخش اول و همین تعداد پرسش دیگر در بخش دوم قرار گرفت (در این روش نیز لازم است مقدار آلفا برای هر یک از دو بخش اول و دوم به حد استاندارد برسد) اجرای آزمون به شیوه آزمایشی با یک نمونه

از سه متغیر ارزیابی عملکرد مشترکین؛ ارزیابی عملکرد کارکنان؛ ارزیابی عملکرد فرآیندهای داخلی؛ تعریف می‌گردد و سه متغیر مذکور نیز بر اساس گزارش حسابرس مستقل و بازرس قانونی از صورت‌های مالی سال ۸۱ تا ۸۴؛ شرکت آب و فاضلاب استان که به تصویب مجمع عمومی عادی صاحبان سهام رسیده است؛ تعریف و محاسبه می‌گردد.

**ب)** با توجه به قلمرو موضوعی و زمانی این پژوهش (مجموعه امور آب شهرستان‌های استان اصفهان در سال-های ۸۱ تا ۸۴) به منظور آگاهی از اطلاعات مربوط به نسبت‌های مالی تعیین‌کننده در کاهش قیمت تمام‌شده آب شرب؛ مبانی نظری مرتبط با موضوع تحقیق و به ویژه پژوهش‌های انجام‌شده درباره عوامل موفقیت مدیران از روش کتابخانه‌ای و بر اساس جمع‌آوری اطلاعات از روش پژوهش میدانی از شاخه پیمایشی<sup>۱</sup> استفاده‌شده‌است. اطلاعات لازم پژوهش نیز به دو روش پرسشنامه و مصاحبه جمع‌آوری شد که در بخش پرسشنامه، دو پرسشنامه در مقیاس لیکرت (پنج‌گزینه‌ای) به منظور آگاهی از دیدگاه مدیران و کارکنان جامعه آماری امور موفق در کاهش قیمت تمام‌شده آب شرب و درباره نقش هریک از عوامل مؤثر در این موفقیت به شرح زیر طراحی و تدوین شد:

- ۱. پرسشنامه ویژه مدیران موفق امور:** ساختار پرسشنامه به گونه‌ای است که هر یک از عوامل معرف متغیرهای مستقل تحقیق (عوامل معرف نتیجه محوری، عوامل معرف طراحی و اجرای برنامه تغییر و عوامل معرف ارتباط مؤثر با مسئولان محلی) در قالب یک پرسش در دو بخش مجزا مطرح شده‌اند: بخش نخست (پنج ستون اول) میزان اثر این عوامل در موفقیت یک مدیر امور شهرستان (به‌طور کلی)، و بخش دوم (پنج ستون دوم) میزان اثر همان عوامل در موفقیت پاسخ‌دهنده (به عنوان یک مدیر موفق) را سنجش می‌کند.
- ۲. پرسشنامه ویژه کارشناسان تحت نظارت مدیران موفق امور:** ساختار این پرسشنامه نیز مانند پرسشنامه قبل به گونه‌ای است که هر یک از

2. Validity  
3. Reliability

1. field survey

آزمایشی بعد و قبل از دو نیمه‌سازی پرسش‌های پرسشنامه یکسان بود؛ بنابراین از این طریق پایایی پرسشنامه تایید شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### الف) تحلیل شاخص‌های تمرکز اطلاعات پرسشنامه

جدول ۲ میانگین پاسخ‌های مدیران و کارشناسان به سؤالات تحقیق را به تفکیک دو گروه پاسخ‌دهنده و نیز به تفکیک سه دسته پرسش‌های مربوط به سه متغیر مستقل اصلی تحقیق ارائه کرده‌است. بر این اساس به عنوان نمونه میانگین پاسخ‌های کارشناسان به این پرسش که "مؤلفه‌های مختلف گرایش به تغییر تا چه اندازه در موفقیت مدیر شما مؤثر بوده است"؛ با عدد ۳/۸۳ برابر است. تحلیل‌های حاصل از این داده‌ها را به شرح زیر می‌توان خلاصه کرد:

### الف-۱) نقش متغیر نتیجه محوری در موفقیت مدیران امور

پاسخ‌های ارائه‌شده به نقش متغیر نتیجه محوری در موفقیت مدیران امور (از دیدگاه کارشناسان) از حد متوسط (گزینه ۳) بیشتر (۳/۷۶) و نزدیک به زیاد (گزینه ۴) است. بنابراین می‌توان پذیرفت که یکی از عوامل موفقیت مدیران امور موفق، تأکید بر نتیجه محوری و رعایت مؤلفه‌های نتیجه محوری در اقدامات و فعالیت‌های خویش است.

پاسخ‌های ارائه‌شده به نقش متغیر نتیجه محوری در

موفقیت مدیران امور (از دیدگاه خود مدیران) از حد متوسط (گزینه ۳) بیشتر (۳/۶۹) و نزدیک به زیاد (گزینه ۴) است. بنابراین می‌توان پذیرفت که یکی از عوامل موفقیت مدیران امور موفق، تأکید بر نتیجه محوری و رعایت مؤلفه‌های نتیجه محوری در اقدامات و فعالیت‌های خویش است.

با توجه به فرضیه اول پژوهش، تأثیر نتیجه محوری بر بهبود و ارتقای نسبت‌های مالی تایید شد.

### الف-۲) نقش متغیر گرایش به تغییر در موفقیت مدیران امور

پاسخ‌های ارائه‌شده به نقش متغیر گرایش به تغییر در موفقیت مدیران امور (از دیدگاه کارشناسان) از حد متوسط (گزینه ۳) بیشتر (۳/۸۳) و نزدیک به زیاد (گزینه ۴) است. بنابراین می‌توان پذیرفت که یکی از عوامل موفقیت مدیران امور موفق، تأکید بر گرایش به تغییر و رعایت مؤلفه‌های گرایش به تغییر در اقدامات و فعالیت‌های خویش است.

پاسخ‌های ارائه‌شده به نقش متغیر گرایش به تغییر در موفقیت مدیران امور (از دیدگاه خود مدیران) از حد متوسط (گزینه ۳) بیشتر (۳/۷۱) و نزدیک به زیاد (گزینه ۴) است. بنابراین می‌توان پذیرفت که یکی از عوامل موفقیت مدیران امور موفق، تأکید بر گرایش به تغییر و رعایت مؤلفه‌های گرایش به تغییر در اقدامات و فعالیت‌های خویش است.

جدول ۲. میانگین پاسخ‌های مدیران و کارشناسان به سؤالات تحقیق به تفکیک دو گروه پاسخ‌دهنده

بسیار زیاد ۵		زیاد ۴	تا اندازه‌ای ۳	کم ۲	بسیار کم ۱
از دیدگاه مدیران		از دیدگاه کارشناسان			
موفقیت شما	موفقیت یک مدیر شهرستان	موفقیت مدیر شما	موفقیت یک مدیر شهرستان	نقش هر یک از متغیرها در	
۳/۹۲	۴/۳۳	۳/۹۴	۴/۶۲	متغیرهای نتیجه محوری:	
۳/۷۱	۴/۰۳	۳/۵۹	۴/۵۲	مرحله ۱ و ۲: برنامه ریزی و اقدام	
۳/۴۵	۳/۸۷	۳/۷۵	۴/۶۶	مرحله ۳: کنترل	
۳/۶۹	۴/۰۷	۳/۷۶	۴/۶۰	مرحله ۴: اقدام	
۳/۷۱	۳/۹۵	۳/۸۳	۴/۷۲	میانگین سه متغیر نتیجه محوری	
۳/۷۷	۴/۰۱	۴	۴/۴۸	متغیرهای گرایش به تغییر	
۳/۷۱	۴/۰۴	۳/۸۲	۴/۶۰	متغیرهای ارتباط با مسئولان محلی	
				معدل	

**ب) تحلیل شاخص‌های پراکندگی اطلاعات پرسشنامه**

**ب-۱) میزان همگن بودن پاسخ‌های کارشناسان و مدیران:** همانگونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود میزان انحراف معیار دیدگاه‌های پاسخ‌دهندگان (چه کارشناسان و چه مدیران) درباره عوامل موفقیت یک مدیر شهرستان (به‌طور کلی) از دیدگاه‌های آنان درباره عوامل موفق مدیران امور کمتر است. داده‌های فوق بیانگر آن است که نظرات دو گروه پاسخ‌دهنده درباره عوامل موفقیت یک مدیر شهرستان (به‌طور کلی) از دیدگاه‌های آنان درباره عوامل موفقیت مدیران امور همگن‌تر است. در این میان کمترین انحراف معیار متعلق به دیدگاه کارشناسان درباره نقش متغیرهای گرایش به تغییر در موفقیت یک مدیر شهرستان (به‌طور کلی) است.

**ب-۲) میزان همگن بودن پاسخ‌های مربوط به هر متغیر:** جدول فوق همچنین بیانگر آن است که میزان انحراف معیار دیدگاه‌های کارشناسان و مدیران درباره متغیر گرایش به تغییر از سایر متغیرها کمتر است. به بیان دیگر می‌توان گفت مجموعه پاسخهای ارائه‌شده درباره نقش عامل گرایش به تغییر در موفقیت یک مدیر امور از مجموعه پاسخ‌های ارائه‌شده به سایر متغیرها همگن‌تر است.

**جدول ۳. انحراف معیار پاسخ‌های مدیران و کارشناسان به سؤالات تحقیق به تفکیک دو گروه پاسخ‌دهنده**

معدل	موفقیت شما	موفقیت یک مدیر شهرستان	موفقیت مدیر شما	موفقیت یک مدیر شهرستان	نقش هر یک از متغیرها در
۰/۶۶	۰,۹۶	۰,۴۵	۰,۸۱	۰,۴۲	متغیرهای نتیجه محوری:
۰/۴۳	۰,۵۵	۰,۴۷	۰,۸۹	۰,۳۲	انحراف معیار متغیرهای گرایش به تغییر
۰/۴۷	۰,۵۳	۰,۴۲	۰,۴۲	۰,۵۳	انحراف معیار متغیرهای ارتباط با مسئولان محلی
	۰/۶۸	۰/۴۴	۰/۷۰	۰/۴۲	معدل

مؤلفه‌های هریک از این عوامل در اقدامات و فعالیت‌های سازمانی یکی از عوامل موفقیت مدیران امور به شمار می‌آید. از دیدگاه مدیران، تأکید بر نتیجه محوری، گرایش به تغییر، تأکید بر ارتباط با مسئولان محلی و رعایت مؤلفه‌های هر یک از این عوامل در اقدامات و فعالیت‌های

با توجه به فرضیه دوم پژوهش تأثیر گرایش به تغییر بر بهبود و ارتقای نسبت‌های مالی و کلیدی تأیید شد.

**الف-۳) نقش متغیر ارتباط با مسئولان محلی در موفقیت مدیران امور**

پاسخ‌های ارائه‌شده به نقش متغیر ارتباط با مسئولان محلی در موفقیت مدیران امور (از دیدگاه کارشناسان) از حد متوسط (گزینه ۳) بیشتر و برابر با گزینه زیاد (گزینه ۴) است. بنابراین می‌توان پذیرفت که یکی از عوامل موفقیت مدیران امور موفق، تأکید بر ارتباط با مسئولان محلی و رعایت مؤلفه‌های ارتباط با مسئولان محلی در اقدامات و فعالیت‌های خویش است.

پاسخ‌های ارائه‌شده به نقش متغیر ارتباط با مسئولان محلی در موفقیت مدیران امور (از دیدگاه خود مدیران) از حد متوسط (گزینه ۳) بیشتر (۳/۷۷) و نزدیک به زیاد (گزینه ۴) است. بنابراین می‌توان پذیرفت که یکی از عوامل موفقیت مدیران امور موفق، تأکید بر ارتباط با مسئولان محلی و رعایت مؤلفه‌های ارتباط با مسئولان محلی در اقدامات و فعالیت‌های خویش است.

با توجه به فرضیه سوم پژوهش تأثیر ارتباطات محلی مسئولان بر بهبود و ارتقای نسبت‌های مالی تأیید شد.

**ج) نتایج برگرفته از تحلیل:**

جمع بندی اطلاعات گردآوری‌شده از طریق پرسشنامه را به اختصار می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد: از دیدگاه کارشناسان، تأکید بر نتیجه محوری، گرایش به تغییر، تأکید بر ارتباط با مسئولان محلی و رعایت

**د-۱) مهم‌ترین مشکلات مدیران امور موفق هنگام پذیرش این مسئولیت؛** نامشخص بودن سلسله‌مراتب اداری و تداخل وظائف، عدم وجود ارتباط مناسب با سازمان‌ها و مسئولین محلی و نبود سیستم صحیح پاداش و تنبیه بوده‌است.

**د-۲) بخش عمده مشکلاتی که به‌وسیله این مدیران بر طرف شده، عبارت است از:**

ایجاد انگیزه در کارکنان برای پیگیری وصول مطالبات و ایجاد سیستم منظم پرداخت پاداش و تنبیه جهت انجام یا عدم انجام کار (پرداخت پاداش نقدی، تشویق، و ...)

**د-۳) مهم‌ترین اقدامات راهکارها و عوامل موفقیت مدیران امور برای بهبود عملکرد**

**نسبت‌های مالی** در سازمان خود عبارت است از: آشنایی مسئولین و متنفذین با مشکلات و همراهی و همدلی آنان در کسب نتیجه مطلوب (احداث چاه آب، منبع، خطوط آب و فاضلاب آزادسازی مسیرها برای احداث شبکه‌ها و گرفتن اعتبارات از سایر منابع در پروژه‌ها) / شریک کردن پرسنل و مسئولین محلی در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از حداکثر توان آن‌ها در انجام کارها و حل مشکلات

**د-۴) مهم‌ترین مشکلات و موانع موجود در مسیر**

**مدیران امور برای بهبود نسبت‌های مالی** عبارت‌اند از: نبود پرسنل تحصیل‌کرده و آموزش‌دیده، آشنانبودن مشترکان و مردم با مسائل و معضلات امور آب (عدم درک متقابل) و همکاری نکردن آنان به دلیل عدم آشنایی

**د-۵) شناسایی سایر عوامل مؤثر در بهبود**

**نسبت‌های مالی:** تأکید مدیران و کارشناسان در پاسخ‌گویی به پرسش‌های باز پرسشنامه و هم در مصاحبه‌های انجام‌شده با مدیران نشانگر آن است که یکی از عوامل موفقیت مدیران امور برای بهبود نسبت‌های مالی که در سؤالات تحقیق هم به آن اشاره نشده بود؛ توانایی مدیران در برقراری ارتباط مناسب با کارکنان زیرمجموعه، روابط صمیمی و دوستانه (و اصولاً نحوه کار با کارکنان زیرمجموعه اعم از اخلاق خوب و جلب اعتماد کارکنان، جلب مشارکت، انگیزش و جلب رضایت آنان) است.

سازمانی یکی از عوامل موفقیت آنان (مدیران امور) به شمار می‌آید.

با توجه به موارد فوق می‌توان نتیجه گرفت که مفروضات اساسی پژوهش که بر نقش سه متغیر اساسی نتیجه محوری، گرایش به تغییر و ارتباط با مسئولان محلی در بهبود نسبت‌های مالی امور آبفا تأکید کرده‌است؛ صحیح و لذا پاسخ پرسش‌های اساسی تحقیق مثبت است.

برآورد کارشناسان امور درباره نقش هریک از متغیرهای سه‌گانه تحقیق در بهبود نسبت‌های مالی؛ در مقایسه با دیدگاه خود مدیران، بالاتر است. به بیان دیگر در هر سه متغیر، کارشناسان امور بیش از خود مدیران بر نقش این متغیرها در موفقیت مدیران امور تأکید کرده‌اند. دلیل این پدیده را شاید بتوان ناشی از آرمان‌گرایی این مدیران و یا تواضع آنان دانست.

**تفاوت بین نقش عوامل موفقیت مدیران برتر و یک مدیر امور (شهرستان) نوعی بسیار ناچیز است:**

از آنجا که تفاوت بین ارقام مربوط به عوامل موفقیت یک مدیر شهرستان (به‌طور کلی) و مدیران شهرستان‌های برتر (چه از دیدگاه مدیران و چه از دیدگاه کارشناسان این امور) نسبتاً ناچیز است؛ می‌توان دریافت که عوامل در نظر گرفته‌شده به عنوان عوامل موفقیت مدیران امور موفق (به عنوان دارندگان پست‌های مدیر امور در شهرستان‌های گروه الف، یعنی دارندگان بیشترین انشعاب آب) عواملی نیست که صرفاً متعلق به این چهار شهرستان باشد، بلکه تقویت این عوامل برای هر مدیر امور شهرستان با هر تعداد انشعاب می‌تواند به موفقیت وی منتهی شود. به این ترتیب می‌توان عوامل تعریف‌شده در هر یک از سه متغیر نتیجه محوری، گرایش به تغییر و ارتباط با مسئولان محلی را به کلیه شهرستان‌ها تعمیم داد و آن‌ها را در موفقیت مدیریت همه مدیران شهرستان‌ها مؤثر دانست.

کارشناسان؛ بیش از مدیران بر نقش متغیرهای نتیجه محوری و گرایش به تغییر؛ در بهبود نسبت‌های مالی امور تأکید کرده‌اند.

**د) نتایج برگرفته از تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه**

جمع‌بندی پاسخ‌های دریافتی از فرایند مصاحبه و احصاء فراوانی عقاید (جدول ۴) نشان می‌دهد که:

جدول ۴. سؤالات و فراوانی پاسخ‌های مصاحبه

سؤال و پاسخ‌های دریافتی	فراوانی پاسخ
۱. در هنگام پذیرش مسئولیت مدیریت امور مهم‌ترین مشکلات موجود چه بود؟	
۱- عدم وجود سازماندهی و برنامه‌ریزی مشخص جهت انجام امور	۲
۲- فقدان سیستم صحیح پاداش و تنبیه	۳
۳- نامشخص بودن سلسله‌مراتب اداری و تداخل وظائف	۴
۴- نبودن ارتباط مناسب کاری بین پرسنل و وجود اختلافات زیاد	۳
۵- عدم وجود ارتباط مناسب با سازمان‌ها و مسئولین محلی	۴
۶- فقدان شبکه و خطوط مناسب برای انتقال آب و واگذاری انشعاب	۳
۲- چه بخش از مشکلات موجود به وسیله شما برطرف شده که بیشترین تأثیر را در بهبود نسبت‌های مالی داشته‌است؟	
۱- ایجاد فضای همدلی و دوستی بین پرسنل برای انجام امور	۳
۲- مشخص کردن شرح وظائف هر یک از پرسنل	۲
۳- ایجاد سیستم منظم پرداخت پاداش و تنبیه برای انجام و یا انجام‌دادن کار ( پرداخت پاداش نقدی ؛ تشویق؛.....)	۳
۴- آشناکردن پرسنل به انجام کار علمی و بازنگری سیستم‌ها و روش‌های انجام کار	۲
۵- ایجاد انگیزه در کارکنان برای پیگیری وصول مطالبات	۴
۳- مهم‌ترین اقدامات راهکارها و عوامل موفقیت شما برای بهبود عملکرد نسبت‌های مالی امور چه می‌باشد؟	
۱- آشنایی مردم با مسئولین و مشکلات	۲
۲- آشنائی مسئولین و ذی‌نفعان با مشکلات و همراهی و همدلی آنان در کسب نتیجه مطلوب ( احداث چاه آب، منبع ، خطوط آب و فاضلاب و آزادسازی مسیرها برای احداث شبکه‌ها و گرفتن اعتبارات از سایر منابع برای پروژه‌ها)	۴
۳- به‌روزرکردن سیستم‌ها و تجهیزات و برنامه‌های نرم‌افزاری و کامپیوتری	۲
۴- آموزش پرسنل و اعزام آن‌ها به دوره‌های آموزشی	۳
۵- شریک کردن پرسنل و مسئولین محلی در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از حداکثر توان آن‌ها برای انجام کارها و حل مشکلات	۳
۴- مهم‌ترین مشکلات و موانع موجود در مسیر بهبود نسبت‌های مالی امور را در چه می‌دانید؟	
۱- وجود تفکرات سنتی در پرسنل	۲
۲- نبود پرسنل تحصیل کرده و آموزش دیده	۴
۳- فرسوده بودن ماشین‌آلات و به‌روزرکردن سیستم‌های کامپیوتری و برنامه‌های نرم‌افزاری	۳
۴- آشنانیدن مشترکان و مردم با مسائل و معضلات امور آب (عدم درک متقابل) و همکاری نکردن آنان به دلیل عدم آشنایی	۳

دیگر عوامل، به عنوان عوامل مؤثر در بهبود نسبت‌های مالی از آن‌ها نام برده اند؛ عبارت‌اند از: عدالت در برخورد با کارکنان و توزیع عادلانه پاداش و مزایا نظارت مناسب، تجربه کاری، صداقت و درستکاری و دانش فنی.

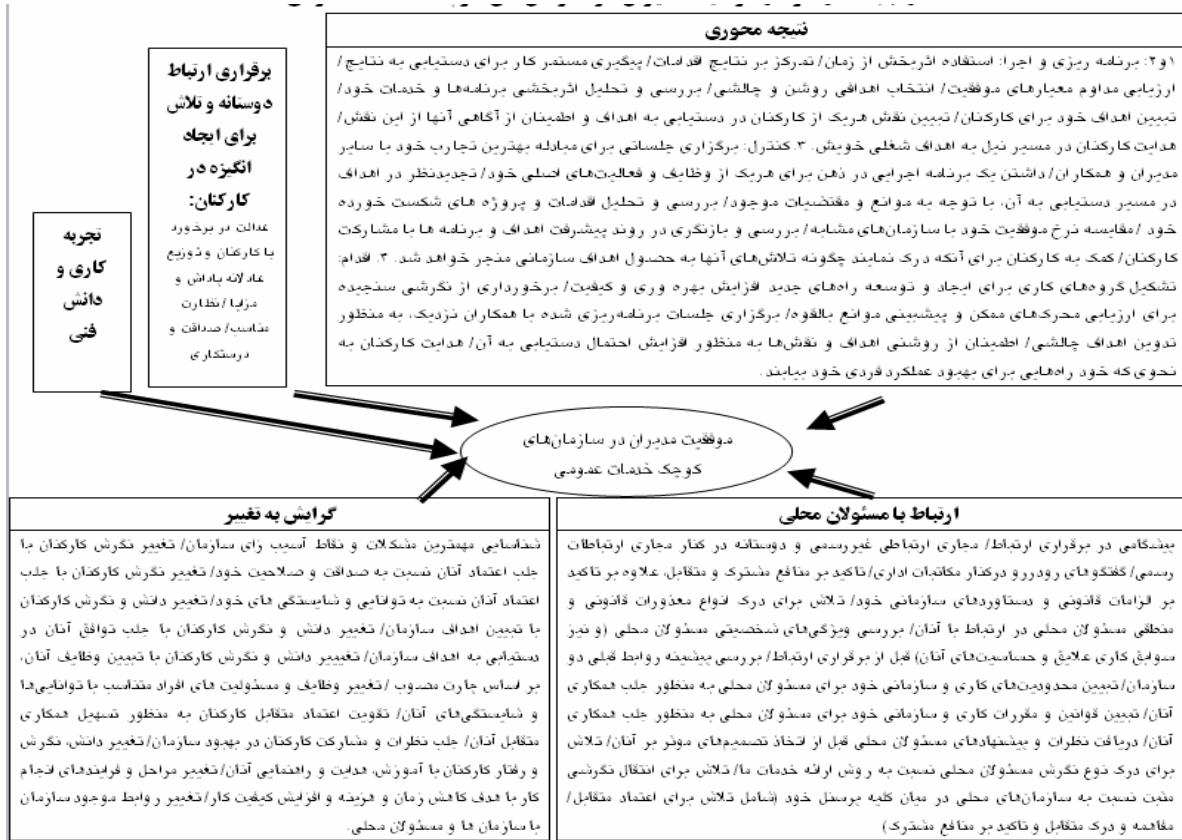
با بررسی نتایج گویه‌های پرسشنامه و پاسخ‌هایی مصاحبه‌ها مدل پیشنهادی ذیل رابطه بین عوامل مؤثر بر موفقیت مدیران سازمانهای کوچک در حیطه خدمات بیان خواهد بود:

به بیان دیگر اگر دوباره به هنگام طرح سؤالات اساسی تحقیق بازگردیم می‌توان پرسید:

« آیا برقراری ارتباط دوستانه و تلاش برای ایجاد انگیزه در کارکنان امور به موفقیت مدیران امور در بهبود نسبت‌های مالی منجر شده‌است؟ که با توجه به پاسخ‌های دریافتی از طریق پرسشنامه و مصاحبه پاسخ این سؤال مثبت است.

« سایر عواملی که مدیران و کارشناسان امور بیش از

مدل (۱). عوامل موفقیت مدیران در سازمان‌های کوچک خدمات عمومی.



فهرست منابع

۱. عالی نژاد، عزیز و دیگران (۱۳۸۶): "مدیریت بحران در تأمین آب شرب شهر تهران"، فصل‌نامه مدیریت و توسعه، ش ۳۵.
2. Cohen, Steven and William Eimicke (2002) The Effective Public Manager: Achieving Success in a Changing Government, New York, Jossey-Bass: pp 28-30.
3. Tsoukas, Haridimos & Dimitrios B. Papoulias (2005) Managing third-order change: the case of the public power corporation in Greece, Long Range Planning, Volume 38, Issue 1: pp 109-113.
4. Ates, Hamza (2004) Management as an Agent of Cultural Change in the Turkish Public Sector, Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 14, Number 1: pp 119-120.
۵. سلیمیان، معصوم‌علی (۱۳۷۶): "بررسی ویژگی‌های مدیران در سازمان‌های موفق، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، صص ۱۲۰-۱۲۲.
۶. کاتر، جان. پی (۱۳۸۲): "رهبری تحول، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و مینو سلسله"، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، صص ۳۵-۳۳.
۷. یانکلوویچ، دانیل (۱۳۸۳): "اعجاز گفتگو"، ترجمه نبی سنبل، تهران: انتشارات دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی، ص ۵۲ و ۱۳۲.
۸. متقی، محمدحسین و ملیکه بهشتی‌فر (تابستان ۱۳۸۵): "بررسی رابطه صفات شخصیتی و انگیزشی مدیران با ارزیابی آنان از میزان موفقیتشان در سازمان‌های دولتی شهر کرمان"، دانش مدیریت، ش ۷۳، صص ۹۵-۹۱.
۹. رحمانی، محمد (۱۳۷۲): "رفتارشناسی مدیران دولتی ایران"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه

- Bell to the Annual Meeting of the National Association of Government Archivists and Records Administrators, California, <http://www.mybestdocs.com>: pp 12-19.
- تهران، صص ۱۲۴-۱۱۴.
۱۰. انصاری، منوچهر (۱۳۸۳): "نتیجه‌گرایی ضرورتی برای پایداری سازمان‌ها"، تهران، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس مدیران کیفیت، صص ۲۹-۳۵.
۱۱. انصاری، منوچهر (۱۳۸۳): "لزوم حرکت سازمان‌های ایرانی به سمت "مدل‌های نتیجه‌گرا" در سیستم‌های مدیریت کیفیت و ارائه یک مدل مدیریت کیفیت نتیجه‌گرا، تدبیر، ش ۱۴۹، ص ۶۷.
۱۲. توکلی، عنایت‌ا... (۱۳۷۴): "تجزیه و تحلیل ویژگی‌های رفتاری مدیران آموزش کارآمد در مدارس دولتی شهرستان شهرکرد"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، صص ۷۸-۱۰۰.
۱۳. Verdier, Thierry (1998) Results-oriented versus rules-oriented trade policies, *European Economic Review*, volume 42, issues 3-5: p 70.
۱۴. [www.gov.sk.ca/PSC/MgmtCamp/Result.Orientation](http://www.gov.sk.ca/PSC/MgmtCamp/Result.Orientation)
۱۵. [www.pao.gov.ab.ca](http://www.pao.gov.ab.ca)
۱۶. [www.unfpa.org](http://www.unfpa.org)
۱۷. استونر و فری‌من (۱۳۷۵): "مدیریت"، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ص ۶۹.
۱۸. Sacramento (1997) *Organizational Change: What is it, and what does it mean for records professionals?* Keynote address by Chauncey
۲۱. وتن، دیوید ای و کیم اس کمرون (۱۳۸۰): "پرورش مهارت‌های مدیریت: ارتباط به شیوه حمایتی"، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، صص ۶۰-۵۳.
۲۲. هلر، رابرت (۱۳۸۳) ارتباط مؤثر، ترجمه سعید علی-میرزایی، تهران، انتشارات سارگل صص ۳۰-۲۱.
۲۳. Niiranen V. Is results-oriented management a neutral means of improving performance in public service organizations. In: Kasvio A, ed. *Research on Consumer-Oriented Action in Public Services*, p. 75-78. Tampere: University of Tampere, 1994.
۲۴. ادکار/مدلی برای مدیریت تغییر (اردیبهشت ۱۳۸۴): "ترجمه روح‌ا... نوری"، تدبیر، ش ۱۵۶، صص ۴۴-۴۳.
۲۵. نادری، عزت‌ا... و مریم سیف‌نراقی (۱۳۷۳): "روش‌های تحقیق در علوم انسانی"، تهران: انتشارات بدر، صص ۲۴-۱۷.