

زمینه سازمانی، استفاده مدیریت عملکرد اعمال و اثرات آنهادر مورد عملکردسازمانی :در یک نگاه تجربی در این
روابط متقابل

آرش اپرناک

دکتری مهندسی صنایع دانشگاه تهران و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب؛ تهران؛ ایران

محمد سینا صافی

مهندسی صنایع؛ دانشگاه آزاد تهران جنوب؛ تهران؛ ایران

مریم کامکار دل

مهندسی صنایع؛ دانشگاه آزاد تهران جنوب؛ تهران؛ ایران

چکیده:

این مقاله به بررسی تأثیرات عملکرد سازمانی از طریق استفاده از شیوه‌های مدیریت عملکرد (هم شیوه‌های کیفیت‌محور و هم شیوه‌های مدیریتی داخلی) و اثرات تعدیل‌کننده زمینه سازمانی (جنبه‌های فرهنگی و فشارهای دولتی) بر این رابطه می‌پردازد روش‌شناسی/طراحی - روابط متقابل بر اساس داده‌های جمع‌آوری‌شده از طریق یک نظرسنجی منحصربه‌فرد که در سازمان‌های دولتی پرتغال انجام شده است، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. ترکیب نظریه اقتصادی (و فرضیات مدیریت دولتی نوین [NPM]) با نظریه نهادی (الهام‌گرفته از اقتصاد نهادی قدیم [OIE] و جامعه‌شناسی نهادی نوین [NIS]) چارچوب نظری قابل‌قبولی را فراهم می‌کند. یافته‌ها - این یافته‌ها فرضیه اثرات مثبت استفاده از شیوه‌های مدیریت عملکرد (هم شیوه‌های داخلی و هم شیوه‌های کیفیت‌محور) بر عملکرد سازمانی را تأیید می‌کنند که اعتبار فرضیات اقتصادی و NPM را اثبات می‌کند. نتایج رگرسیون همچنین نشان می‌دهد که اگر شیوه‌های مدیریت عملکرد با فرهنگ سازمانی (حداقل تا حدی) هم‌سو باشند، عملکرد بهبود می‌یابد. با بررسی اثرات تعدیل‌کننده، این مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که بیشتر به استفاده از شیوه‌های مدیریت داخلی در راستای رویکرد شهروند-محور گرایش دارند، بهبودهایی در عملکرد داخلی خواهند داشت که فرضیات OIE را تقویت می‌کند. علاوه بر این، یافته‌ها انتظار درباره تأثیر ناچیز بر عملکرد هنگامی که سازمان‌ها تحت فشارهای سنگین دولتی از شیوه‌های مدیریت عملکرد استفاده می‌کنند (از دیدگاه هم‌سانی NIS) را تأیید می‌کند. محدودیت‌ها/پیامدهای پژوهش - محدودیت‌هایی که در ادبیات در مورد استفاده از روش نظرسنجی ذکر شده‌اند، در این مطالعه نیز اعمال می‌شوند. اصالت/ارزش - این مقاله با تحقیق در مورد روابط متقابل بین زمینه سازمانی، استفاده از شیوه‌های مدیریت عملکرد و عملکرد سازمانی نوآوری می‌کند. استفاده از نظریه‌های مختلف به شکلی مکمل (نظریه‌های اقتصادی و نهادی) در توضیح پیامدهای عملکرد، بینش‌های جدیدی در زمینه مدیریت عملکرد در بخش دولتی فراهم می‌کند.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد، عملکرد سازمانی، زمینه سازمانی، NPM، سازمان‌های دولتی، نظریه نهاد

۱. مقدمه

طی 30 سال گذشته، بخش دولتی در سراسر جهان تحت فشار قرار گرفته است تا عملکرد خود را بهبود بخشد و به همین دلیل، از طریق به کارگیری شیوه‌های جدید مدیریت عملکرد (PM) شفاف‌تر و پاسخگوتر شده است (آرنابولد و همکاران، ۲۰۱۵؛ الود و نیوبری، ۲۰۰۷؛ هود، ۱۹۹۱، ۱۹۹۵؛ ون هلدن، ۲۰۰۰). با الهام از اصلاحات مدیریت دولتی نوین (NPM) و نیاز به کارآمدتر و اثربخش‌تر شدن، یعنی انجام کارهای بیشتر با منابع کمتر، مدیران دولتی تحت فشار قرار گرفته‌اند تا از ابزارهای شبیه به تجارت استفاده کنند (آرنابولد و همکاران، ۲۰۱۵؛ الود و نیوبری، ۲۰۰۷؛ هود، ۱۹۹۱، ۱۹۹۵؛ ون هلدن، ۲۰۰۰). این فشارها در دوران بحران و ریاضت اقتصادی که نیاز به مدیریت عملکرد مؤثرتر افزایش می‌یابد، تقویت می‌شوند. با وجود این تلاش‌های قابل‌توجه که تحت چارچوب NPM برای بهبود استفاده از شیوه‌های PM توسعه یافته است، هیچ اجماعی بر سر آنچه که بهترین شیوه‌ها را تشکیل می‌دهد، وجود ندارد (جکسون و لپسلی، ۲۰۰۳) و مشخص نیست تا چه حد زمینه‌های سازمانی و نهادی که این شیوه‌ها در آن‌ها به کار گرفته می‌شوند، در تعیین عملکرد سازمانی مؤثر هستند (گومس و همکاران، ۲۰۱۷؛ یوهانسون و سیوربو، ۲۰۰۹؛ مونیهان و پانده، ۲۰۱۰؛ ون هلدن و اودین ۲۰۱۶؛ واکر و همکاران). رشد شیوه‌های مدیریت عملکرد (مانند مدیریت کیفیت جامع، مدیریت مبتنی بر دانش، کارت امتیازی متوازن، هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت، الگوگیری و ارزش افزوده اقتصادی) بحث‌های مربوط به کنترل، حسابداری مدیریت و مدیریت ریسک را در بخش دولتی تشدید کرده است (آرنابولد و آزون، ۲۰۱۰؛ براچی و همکاران، ۲۰۱۷؛ جکسون و لپسلی، ۲۰۰۳؛ لاگرید و همکاران، ۲۰۰۷؛ لپسلی و رایت، ۲۰۰۴؛ ماران و همکاران، ۲۰۱۸؛ ون هلدن و همکاران، ور بیتین ۲۰۰۸). با این وجود، با اینکه برخی از پژوهش‌های قبلی که در سه دهه گذشته در مورد استفاده از شیوه‌های PM در انواع مختلف سازمان‌های بخش دولتی توسعه یافته‌اند (به عنوان مثال، آبرنتی و لیلیس، ۲۰۰۱؛ آرنابولد و آزون، ۲۰۱۰؛ کاولوزو و ایترنر، ۲۰۰۴؛ گومس و همکاران، ۲۰۱۶؛ لاگرید و همکاران، ۲۰۰۷؛ ماران و همکاران، ۲۰۱۸؛ مونیهان و پانده، ۲۰۱۰؛ مدل، ۲۰۰۹؛ ون هلدن و همکاران، ۲۰۰۸؛ ور بیتین، ۲۰۰۸) تحقیقاتی اندک درباره اثرات این شیوه‌ها بر عملکرد سازمانی و روابط متقابل آن‌ها با زمینه‌های سازمانی در محیط‌های دولتی وجود دارد.

به‌نقل از (برای و همکاران، ۲۰۱۷؛ گومز و همکاران، ۲۰۱۶؛ سوتیواسینون و همکاران، ۲۰۱۶؛ ون هلدن و اودین، ۲۰۱۶) تنها مطالعات شناخته‌شده تا به امروز، مطالعات والکر و همکاران (۲۰۱۱) هستند که تأثیر مستقیم نوآوری‌های مدیریتی بر عملکرد سازمانی و اثر تعدیل‌کننده استفاده از شیوه‌های PM را بررسی کرده‌اند، و همچنین مطالعه (گومز و همکاران، ۲۰۱۷) در مورد استفاده از سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد و تأثیرات آن بر عملکرد بخش دولتی. این مقاله به بررسی روابط متقابل بین استفاده از شیوه‌های PM (اثرات مستقیم)، زمینه سازمانی (اثرات تعدیل‌کننده) و عملکرد سازمانی (چندبعدی) می‌پردازد. این مطالعه به دنبال سه هدف اصلی است. اول، به دانش محدود درباره تأثیرات شیوه‌های PM بر عملکرد سازمان‌های دولتی افزوده و به عنوان مکملی برای تحقیقات قبلی است که عمدتاً بر اساس مطالعات موردی بوده‌اند بودینگ (۲۰۰۴)، یا به دولت‌های محلی توجه داشته‌اند (دامانپور و همکاران، ۲۰۰۹؛ یوهانسون و سیوربو، ۲۰۰۹؛ مونیهان و پانده، ۲۰۱۰)، یا بر استفاده از سیستم‌های

1-Arnaboldi et al 2015

2- Ellwood and Newberry 2007

3-Hood1991

4-van Held2000

5- Jackson and Lapsley2003

6- Gomes et al 2017

7- Johansson and Siverbo2009

8- Arnaboldi and Azzzone2010

9- Bracci et al 2017

10- Laegreid et al2007

11- Lapsley and Wright2008

12- Maran et al2010

اندازه‌گیری عملکرد متمرکز بوده‌اند (گومز و همکاران، ۲۰۱۷؛ لاگرید و همکاران، ۲۰۰۷). دوم، این مقاله به لحاظ عملی اهمیت دارد، زیرا بر نقش انواع مختلف شیوه‌های PM در بهبود مدیریت دولتی و تعامل بین زمینه، شیوه‌های PM و عملکرد سازمانی تمرکز دارد. تحقیقات درباره این روابط متقابل با استفاده از نظریه‌های اقتصادی و نهادی به صورت مکمل، می‌تواند به مدیران در پذیرش و اجرای موفقیت‌آمیز این شیوه‌های مدیریتی جدید کمک کند. سوم، این مطالعه تحقیقات محدودی را یافته که به بررسی اثرات تعدیل‌کننده زمینه سازمانی بر رابطه بین استفاده از شیوه‌های PM و عملکرد پرداخته‌اند. این مطالعه به درخواست چندین پژوهشگر برای درک اثرات تعدیل‌کننده زمینه سازمانی پاسخ می‌دهد (برنی و ویدنر، ۲۰۰۷؛ دامانیپور و همکاران، ۲۰۰۹؛ خالتار و مون، ۲۰۲۰؛ سعید و همکاران، ۲۰۰۳؛ سوتیواسینون و همکاران، ۲۰۱۶؛ ویدنر، ۲۰۰۶؛ ون هلدن و اودین، ۲۰۱۶). نویسندگان امیدوارند با بررسی اثرات میانجی‌گری فرهنگ سازمانی و فشارهای دولتی در زمینه خاص بخش دولتی، به این حوزه دانش محدود اضافه می‌کند.

به‌طور کلی، یافته‌ها شواهد تجربی محکمی را برای حمایت از فرضیه‌های مربوط به تأثیرات مثبت (مستقیم) شیوه‌های مدیریت عملکرد (PM) و زمینه سازمانی بر عملکرد سازمانی ارائه می‌دهند. با نگاهی به اثرات تعدیل‌کننده، یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که بیشتر به استفاده از شیوه‌های مدیریت داخلی و هماهنگ با رویکرد متمرکز بر شهروند تمایل دارند، بهبودهایی در عملکرد داخلی خواهند داشت. علاوه بر این، این مطالعه

تأیید می‌کند که استفاده از شیوه‌های PM در سازمان‌هایی که تحت فشارهای شدید دولتی قرار دارند (از دیدگاه ایزومورفیسم) تأثیر ناچیزی بر عملکرد دارد. **سازمان‌بندی مقاله:** این مقاله به ترتیب زیر سازمان‌دهی شده است: پس از مقدمه، بخش دوم به بررسی ادبیات و توسعه فرضیه‌ها می‌پردازد. بخش سوم طراحی تحقیق و جمع‌آوری داده‌ها را معرفی می‌کند. بخش چهارم به ارائه یافته‌ها و تحلیل نتایج می‌پردازد. مقاله با بحث درباره نتایج و ارائه نتیجه‌گیری‌های اصلی، مشارکت‌ها و محدودیت‌های مطالعه به پایان می‌رسد

2. بررسی ادبیات و توسعه فرضیه‌ها

2.1 دستور کار NPM و مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد (PM) مفهومی گسترده است که به بهبود عملکرد سازمانی از طریق تعریف اهداف، سنجش عملکرد، و تحلیل انحرافات بین اهداف و نتایج محقق شده می‌پردازد دوم به عنوان یکی از اجزای اصلی اصلاحات مدیریتی در بخش دولتی شناخته می‌شود که هدف آن بهبود شفافیت، کارایی، و اثربخشی سازمانی است. بر اسریرا و اوتلی (2009)، مدیریت عملکرد شامل شیوه‌هایی است که به فرآیندهای تعریف اهداف، انتخاب استراتژی‌ها، تخصیص حقوق تصمیم‌گیری، و اندازه‌گیری و پاداش‌دهی عملکرد می‌پردازد. این شیوه‌ها به یزماهایی رسمی و غیررسمی عمل می‌کنند که برای تسهیل فرآیند استراتژیک و مدیریت مستمر استفاده می‌شوند و به تحلیل، برنامه‌ریزی، کنترل و پاداش‌دهی کمک می‌کنند.

تحول مدیریت عملکرد کار NPM

در دهه‌های اخیر، تحت دستور کار NPM، شیوه‌های مدیریتی از سیستم‌های سنتی مبتنی بر ورودی به سیستم‌های استراتژیک و چندبعدی تغییر یافته‌اند. این تحول با هدف بهبود کارایی، پاسخ‌گویی ارزش در مقابل هزینه‌ها انجام شده است. سازمان‌ها به جای تمرکز بر پیروی از قوانین اداری، بیشتر بر کنترل خروجی و نتایج تأکید می‌کنند.

تأثیر رویکرد عقلانی و نظریه‌های نهادی NPM و رویکرد عقلانی آن، استفاده از ابزارهای حسابداری مدیریتی را ترویج می‌کند که به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند. بر اساس تئوری‌های اقتصادی، انتظار می‌رود که این شیوه‌ها عملکرد سازمانی را بهبود دهند، زیرا سازمان‌ها تنها از ابزارهایی استفاده می‌کنند که برایشان سودمند هستند و ابزارهای ناکارآمد را رد می‌کنند.

در کنار این، توضیحات نهادی که از جامعه‌شناسی نهادی و اقتصاد نهادی قدیمی (OIE) الهام گرفته‌اند، می‌توانند چارچوب نظری تکمیلی مفیدی برای تحلیل تأثیرات شیوه‌های مدیریت عملکرد بر عملکرد سازمانی فراهم کنند. این دیدگاه‌ها نشان می‌دهند که استفاده از شیوه‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی می‌تواند تحت تأثیر فشارهای نهادی و عوامل فرهنگی قرار گیرد.

دیدگاه‌های مکمل و چالش‌های موجود

برخی محققان معتقدند کدگاه‌های NPM با نظریه‌های نهادی می‌تواند به درک جامع‌تری از تغییرات مدیریتی کمک کند. به عنوان مثال، تحقیقات لونسباتی (2012) و مودل (2019) بر این موضوع تأکید دارند که تئوری‌های نهادی می‌توانند تبیین کنند که چرا

برخی از شیوه‌های مدیریت عملکرد حتی در شرایطی که بهبود عملکرد را به دنبال ندارند، به دلیل الزامات نهادی به کار گرفته می‌شوند.

نتیجه‌گیری

در مجموع، دستور کار NPM و شیوه‌های مدیریت عملکرد تحت تأثیر تئوری‌های مختلفی قرار دارند که می‌توانند درک بهتری از فرآیندهای مدیریتی و عملکرد سازمانی ایجاد کنند. این تحلیل چندبعدی کمک می‌کند تا دیدگاه‌های مختلف در مورد عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت عملکرد، به ویژه در سازمان‌های دولتی، به وضوح بیشتری بررسی شوند.

2.2 توضیحات نهادی استفاده از مدیریت عملکرد

اقتصاد نهادی قدیمی (OIE) بیشتر با ارتباطات تغییرات حسابداری مدیریتی با فرهنگ سازمانی انگیزه می‌گیرد (برنز و اسکینز، ۲۰۰۰؛ یوهانسون و سیوربو، ۲۰۰۹؛ مایر و روان، ۱۹۹۱؛ اسکینز، ۲۰۰۶). مانند هنجارها، ارزش‌ها، قوانین سازمانی، روال‌ها، و نهادها. با توجه به استدلال‌های (برنز و اسکینز ۲۰۰۰) که این دیدگاه را در پژوهش‌های حسابداری مدیریتی معرفی کردند، «اصل بنیادی این است که سازمان‌ها دارای قابلیت‌هایی به شکل روال‌ها هستند که ممکن است در برابر تغییر بسیار مقاوم باشند به دلیل شخصیت نهادی شده و بدیهی‌انگاره‌ی آن‌ها» (یوهانسون و سیوربو، ۲۰۰۹، ص. ۲۰۳). بنابراین، ظرفیت تغییر رفتارها و معرفی قوانین و تکنیک‌های جدید ممکن است در بین سازمان‌ها متفاوت باشد (لونس‌باتی، ۲۰۰۸؛ ون هلدن و تیلما، ۲۰۰۵). الهام گرفته از این بینش‌ها، استدلال می‌شود که اثرات استفاده از شیوه‌های مدیریت عملکرد بر عملکرد سازمانی می‌تواند به تفاوت‌های تمایل فرهنگی سازمان‌ها به تغییر شکل‌های سازمانی مربوط باشد نهادگرایی نوین (NIS) فرض می‌کند که فاصله‌ای بین نحوه ارائه خود سازمان‌ها و نحوه عملکرد واقعی آن‌ها وجود دارد. بر اساس استدلال‌های نهادی‌گرایان (برنز و اسکینز، ۲۰۰۰؛ مایر و روان، ۱۹۹۱)، توضیح داده می‌شود که سازمان‌ها برای ادامه فعالیت خود به حمایت خارجی نیاز دارند و چنین حمایتی به راحتی ایجاد و حفظ می‌شود اگر سازمان‌ها به‌عنوان پیروان مد روز دیده شوند (یوهانسون و سیوربو، ۲۰۰۹). علاوه بر این، تأثیرات خارجی و محیطی سازمان‌ها را در یک حوزه خاص به انتخاب فرم‌های سازمانی مشابه سوق می‌دهد (دی‌مَگیو و پاول، ۱۹۹۱). که به آن ایزومورفیسم تقلیدی (برای پذیرش داوطلبانه) یا ایزومورفیسم اجباری (برای پذیرش اجباری) می‌گویند. بنابراین، سازمان‌هایی که تحت فشارهای خارجی قرار دارند ممکن است فرهنگی برای پیروی از مد روز (مثلاً مدل‌های NPM مانند شیوه‌های مدیریت عملکرد) به وجود آورند تا مشروعیت و حمایت خارجی را به حداکثر برسانند، اما با خطر بالای جدایی از واقعیت (برنز و اسکاپنز، ۲۰۰۰؛ مدل، ۲۰۰۹؛ لونس‌بری، ۲۰۰۸؛ مدل، ۲۰۰۹). در مجموع، ادبیات پژوهشی به مسائل پیچیده و مبهم بسیاری اشاره می‌کند که هنوز پاسخ‌گویی نشده‌اند و می‌توانند به‌عنوان موانعی برای موفقیت شیوه‌های مدیریت عملکرد عمل کنند (برای برخی منابع، به آرنابولد و همکاران، ۲۰۱۵؛ برینگل و مدل، ۲۰۰۰؛ گومس و همکاران، ۲۰۱۶؛ جانسن، ۲۰۰۵ مراجعه کنید). تحقیقات مختلف

نشان می‌دهند که ظهور شیوه‌های جدید مدیریت عملکرد (PM) ممکن است پاسخی به درخواست‌های سیاسی برای افزایش پاسخگویی ارائه‌دهندگان خدمات عمومی و محصول نگرانی‌های فزاینده نسبت به کارایی و کیفیت خدمات بخش عمومی باشد (لگرید و همکاران، ۲۰۰۷). این شیوه‌ها همچنین می‌توانند برای دستیابی به اهداف سیاسی و مدیریتی متعددی از جمله ارتباطات، پاسخگویی/ارزش برای پول، یادگیری/بهبود و جبران خسارت توسعه یابند (آرنابولد و آزون، ۲۰۱۰؛ کاوالوزو و ایتنر، ۲۰۰۴؛ فریرا و اوتلی، ۲۰۰۹؛ ماران و همکاران، ۲۰۱۸). با این حال، برخی مطالعات اشاره دارند که فشار بیش از حد برای اندازه‌گیری خروجی و نتایج در بخش عمومی ممکن است منجر به پیامدهای ناخواسته‌ای شود که می‌توانند نتایج را تضعیف کرده و حتی عملکرد سازمانی را منفی تحت تأثیر قرار دهند (وان تیل و لیو، ۲۰۰۲).

در این راستا، آرنابولد و همکاران (۲۰۱۵) هشدار می‌دهند که اگر مدیران بخش عمومی بیش از حد روی اهداف متمرکز شوند و مأموریت سازمان و پیچیدگی‌های آن را فراموش کنند، PM می‌تواند فعالیتی پرخطر باشد. هنگامی که استفاده از ابزارهای PM با هدف افزایش مشروعیت و حمایت خارجی صورت می‌گیرد، تغییرات مدیریتی و حسابداری ممکن است صرفاً سطحی و صوری باشد و تأثیرات موثری بر عملکرد نداشته باشد (براچی و همکاران، ۲۰۱۷؛ کاروترز، ۱۹۹۵؛ لاگرید و همکاران، ۲۰۰۷). برعکس، پیامدهای عملکرد ناشی از استفاده از شیوه‌های PM بستگی به زمینه سازمانی و فرهنگی دارد که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند (ون هلدن و ریچارد، ۲۰۱۳). بنابراین، این مطالعه بر این باور است که موفقیت در استفاده از شیوه‌های PM، مانند سایر نوآوری‌های حسابداری مدیریتی، به شرایط نهادی و زمینه‌ای بستگی دارد که این نوآوری‌ها در آن پیاده‌سازی می‌شوند.

2.3 تأثیرات مستقیم استفاده از شیوه‌های PM

بر اساس فرضیات اقتصادی و مدیریت عمومی نوین (NPM)، شیوه‌های PM به‌عنوان ابزاری برای "بازآفرینی دولت (آزبورن و گابلر، ۱۹۹۳) و بهبود کارایی، اثربخشی و کیفیت در سازمان‌های بخش عمومی ظهور کرده‌اند (هود، ۱۹۹۵). هدف اصلی PM بهبود تصمیم‌گیری (در سطوح خارجی و داخلی) و ارتقای پاسخگویی است (آلمکوئیست و همکاران، ۲۰۱۳؛ جانسن، ۲۰۰۵؛ مدلل، ۲۰۰۱؛ رابینسون، ۲۰۰۳). یک سیستم PM خوب باید به سؤالاتی مانند اینکه چه چیزی محقق شده، فعالیت‌های سازمان چقدر کارآمد انجام می‌شوند و آیا مشتریان یا شهروندان انتظارات خود را برآورده کرده‌اند، پاسخ دهد. تمامی این مسائل خواستار یک مدل چندبعدی مدیریت عملکرد در بخش عمومی هستند (بریگنال و مدلل، ۲۰۰۰). از این رو، بر اساس یک رویکرد عقلانی، استفاده از شیوه‌های PM که شامل مجموعه‌ای گسترده از معیارهای کیفی و کمی با تمرکز بر دیدگاه بلندمدت است، انتظار می‌رود که منجر به عملکرد بهتری شود (ایتنر و همکاران، ۲۰۰۳). متأثر از دیدگاه‌های OIE (اقتصاد نهادی قدیمی) و NIS

(جامعه‌شناسی نهادی جدید)، این مطالعه به بررسی نتایج سازمانی می‌پردازد زمانی که مدیران از تکنیک‌های مدیریت عملکرد (PM) متناسب با شرایط و زمینه‌های سازمانی استفاده می‌کنند (مدل، ۲۰۰۹؛ ون هلدن و تیلهما، ۲۰۰۵). مطالعات پیشین متعددی نشان داده‌اند که پیامدهای عملکردی استفاده از شیوه‌های PM بستگی به تطابق بین شیوه‌های PM و زمینه سازمانی دارد (آبرنتی و لیلیس، ۲۰۰۱؛ برنی و وایدنر، ۲۰۰۷؛ چنهال،

۲۰۰۳؛ گردین و گریو، ۲۰۰۸؛ ایتنر و همکاران، ۲۰۰۳؛ پررا و همکاران، ۱۹۹۷؛ سعید و همکاران، ۲۰۰۳؛ ون هلدن، ۲۰۰۳؛ ون هلدن، ۲۰. و همکاران، ۲۰۱۱؛ وایدنر، ۲۰۰۶) و همچنین نیروهای نهادی (جوهانسون و سیوربو، ۲۰۰۹؛ لونزبری، ۲۰۰۸). برای آبرنتی و لیلیس (۲۰۰۱)، شواهد قابل‌توجهی وجود دارد که نشان می‌دهد عملکرد سازمانی زمانی افزایش می‌یابد که مدیران به وابستگی‌های متقابل بین انتخاب‌های استراتژیک، استقلال ساختاری و سیستم‌های PM توجه کنند.

صرف‌نظر از تمرکز سیستم‌های PM (داخلی یا خارجی)، مهم‌ترین عامل، تناسب مناسب بین متغیرهای محیطی و اطلاعات عملکرد است تا بهبود عملکرد حاصل شود (چونگ، ۱۹۹۶). چن هال (۲۰۰۳) تأکید می‌کند که تناسب خوب بین سیستم‌های استراتژیک PM و زمینه محیطی برای دستیابی به عملکرد بهتر ضروری است.

این ایده توسط بسیاری از پژوهشگران مطرح شده است که تطابق میان تکنیک‌های مدیریت عملکرد و زمینه نهادی سازمانی، نه تنها بر عملکرد بلکه بر تأثیرات کلی سازمان بر جامعه نیز تأثیرگذار است. به‌عنوان مثال، استفاده از BSC و سایر تکنیک‌های کیفی در مدیریت عملکرد نشان داده که علاوه بر تمرکز بر شاخص‌های مالی کوتاه‌مدت، منجر به بهبود کیفیت و رضایت بلندمدت نیز می‌شود (ایتنر و همکاران، ۲۰۰۳؛ کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

H1: استفاده از شیوه‌های PM (تطبیق‌یافته با اهداف کیفی و داخلی بیشتر) احتمالاً عملکرد سازمانی را در ابعاد مختلف بهبود می‌بخشد.

2.4 اثرات تعدیلی زمینه سازمانی و نهادی

مطالعات پیشین نشان داده‌اند که پیامدهای عملکردی شیوه‌های مدیریت عملکرد (PM) به میزان همخوانی آن‌ها با زمینه سازمانی و شرایط محیطی بستگی دارد. این تحقیقات نشان می‌دهند که در صورت عدم انطباق مناسب بین استراتژی‌ها و محیط نهادی، تأثیرات مثبت سیستم‌های مدیریت عملکرد ممکن است کاهش یابد یا حتی منجر به پیامدهای ناخواسته شود

-
- 1- Chenhall 2003
 - 2- Osborne and Gaebler 1993
 - 3- Almquist et al 2015
 - 4- Ittner et al 2003

جنبه‌های فرهنگی

جنبه‌های فرهنگی و تأثیر آن بر مدیریت عملکرد (PM) فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم در اقتصاد نهادی قدیمی (OIE)، نقشی اساسی در توانایی سازمان‌ها برای پذیرش رویه‌ها و فرآیندهای جدید ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی به ظرفیت پویا برای تطبیق و تغییر اشاره دارد و می‌تواند تفاوت‌هایی در قابلیت نوآوری و تغییر میان سازمان‌ها ایجاد کند (مایر و روان، ۱۹۷۷؛ یوهانسون و سیوربو، ۲۰۱۶). جو سازمانی برای پیاده‌سازی موفق نوآوری‌های مدیریتی و حسابداری بسیار حائز اهمیت است (باددینگ، ۲۰۱۲). موفقیت در اجرای شیوه‌های مدیریت عمومی نوین (NPM)، از جمله نوآوری‌های حسابداری، به تطبیق مناسب میان زمینه‌های فرهنگی سازمان و شیوه‌های مدیریت عملکرد (PM) بستگی دارد (هوکانا، ۲۰۱۵).

تأثیر فرهنگ بر شیوه‌های مدیریت عملکرد

فرهنگ شامل باورها، ارزش‌ها، هنجارها و ایدئولوژی‌های غالب درون سازمان است که سبک‌های مدیریتی و رویکردهای حاکمیتی را تعیین می‌کند (یوهانسون و سیوربو، ۲۰۱۶). از این رو، اثربخشی شیوه‌های مدیریت عملکرد وابسته به نحوه تطبیق رفتارها و رویه‌های افراد و پذیرش ارزش‌ها و هنجارهای جدید در فعالیتهای روزمره سازمانی است (گرانلوند، ۲۰۱۰؛ ماران و همکاران، ۲۰۱۹). هنگامی که شیوه‌های مدیریت عملکرد به عنوان شیوه‌های اجتماعی و نهادی بررسی می‌شوند (برنز و اسکینز، ۲۰۱۱؛ هوکانا، ۲۰۱۵؛ همفری و اسکینز، ۱۹۹۲)، باید در چارچوب کلی‌تری از فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شوند. این چارچوب به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسبی را بر اساس محیط فرهنگی و سازمانی خود انتخاب کنند و بر محیط عملیاتی تأثیر بگذارند.

تحول فرهنگ سازمانی تحت دستور کار NPM

از زمان پیاده‌سازی اصلاحات NPM، فرهنگ سازمان‌های بخش عمومی از تمرکز بر فرآیندهای داخلی به سوی توجه بیشتر به نیازهای جامعه و شهروندان تغییر کرده است (هوکانا، ۲۰۱۵؛ ماران و همکاران، ۲۰۱۹). این تغییر باعث شده است که سازمان‌ها بیشتر به کمی کردن نتایج و ایجاد ساختارهای پاسخگویی بپردازند، به طوری که نیازهای شهروندان در مرکز تصمیم‌گیری‌های عمومی قرار می‌گیرد (باددینگ، ۲۰۱۲؛ لاگرید و همکاران، ۲۰۱۵).

رابطه فرهنگ سازمانی و پذیرش شیوه‌های مدیریت عملکرد

مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی نقش مهمی در پذیرش و اثربخشی شیوه‌های مدیریت عملکرد دارد. فرهنگ‌های سازمانی که به سمت رویکرد شهروند محور تمایل دارند، احتمال بیشتری دارند که شیوه‌های مدیریت عملکرد را به طور مؤثر اجرا کنند (لاگرید و همکاران، ۲۰۱۵). این فرهنگ‌ها به مدیران امکان می‌دهند تا تمرکز خود را بر کیفیت خدمات و پاسخگویی به نیازهای عمومی معطوف کنند (بوزمن، ۲۰۱۹؛ پللیت، ۲۰۱۱).

چالش‌های فرهنگی در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد

با وجود تأکید بر اهمیت فرهنگ سازمانی در پیاده‌سازی شیوه‌های مدیریت عملکرد، تحقیقات نشان می‌دهد که تطابق فرهنگی و شیوه‌های مدیریتی همیشه به نتایج مثبت منجر نمی‌شود. نتایج مطالعات در بخش خصوصی و دولتی اغلب متناقض بوده و شواهد متفاوتی از اثربخشی این شیوه‌ها ارائه می‌دهند (برنز و اسکینز، ۲۰۱۱؛ چنهال و لنگفیلد-اسمیت، ۱۹۹۸؛ هارتمن و همکاران، ۲۰۱۱).

نتیجه‌گیری

فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل کلیدی در تعیین اثربخشی شیوه‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌های بخش عمومی عمل می‌کند. این فرهنگ، نه تنها بر نحوه پذیرش و اجرای شیوه‌های مدیریت تأثیر می‌گذارد، بلکه بر نتایج عملکرد سازمان نیز اثرگذار است. از این رو، برای بهبود عملکرد سازمانی و پیاده‌سازی مؤثر شیوه‌های NPM، تطبیق استراتژی‌های مدیریتی با زمینه‌های فرهنگی سازمان ضروری است. پاسخگویی به نیازهای دولتی و رعایت استانداردهای قانونی نیز می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای مدیران داشته باشد، که به نوبه خود بر عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد.

3. طراحی تحقیق

3.1 داده‌های نظرسنجی

این مطالعه بر روی سه سؤال اصلی تحقیقاتی متمرکز است که هدف آن درک چگونگی تأثیر شیوه‌های مدیریت عملکرد (PM) بر عملکرد سازمانی در آژانس‌های دولتی پرتغال است:

۱. استفاده از شیوه‌های PM: هدف اول تحلیل پیاده‌سازی شیوه‌های PM است که با اهداف داخلی و کیفی همسو هستند. این شامل ارزیابی میزان پذیرش این شیوه‌ها و چگونگی ادغام آن‌ها در عملیات روزمره آژانس‌های دولتی می‌شود.
۲. تأثیرات مستقیم بر عملکرد سازمانی: تمرکز دوم بررسی تأثیرات مستقیم این شیوه‌های PM بر ابعاد مختلف عملکرد سازمانی است. این شامل ارزیابی نه تنها نتایج مالی، بلکه معیارهای کیفی مانند رضایت کارکنان، کیفیت خدمات و

مشارکت شهروندان است. با استفاده از نظرسنجی‌ها و معیارهای عملکرد، مطالعه در تلاش است تا رابطه روشنی بین استفاده از شیوه‌های PM و نتایج عملکرد ایجاد کند.

۳.

۴. تناسب بین شیوه‌های PM و زمینه سازمانی: هدف سوم بررسی تأثیرات تعدیل‌گر زمینه سازمانی، به‌ویژه جنبه‌های فرهنگی و فشارهای خارجی بر رابطه بین شیوه‌های PM و عملکرد سازمانی است. مطالعه به بررسی اینکه چگونه عواملی مانند فرهنگ سازمانی، وجود رویکرد محور شهروند و فشارهای دولتی بر اثربخشی شیوه‌های PM تأثیر می‌گذارند، خواهد پرداخت.

3.2 روش‌شناسی

برای دستیابی به این اهداف، از رویکرد ترکیبی استفاده خواهد شد:

- **نظرسنجی‌های کمی:** داده‌ها از طریق نظرسنجی‌های ساختار یافته که به آژانس‌های دولتی پرتغال توزیع می‌شود، جمع‌آوری خواهد شد. نظرسنجی‌ها اطلاعاتی درباره پذیرش شیوه‌های PM، فرهنگ سازمانی و نتایج عملکرد درک‌شده جمع‌آوری خواهند کرد.
- **مصاحبه‌های کیفی:** علاوه بر نظرسنجی‌ها، مصاحبه‌های کیفی با ذینفعان کلیدی در این آژانس‌ها، بینش‌های عمیق‌تری درباره چالش‌ها و تسهیل‌کننده‌های پیاده‌سازی شیوه‌های PM و همچنین تأثیر فشارهای خارجی و عوامل فرهنگی ارائه خواهد داد.

3.3 تحلیل داده‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش‌های آماری تحلیل خواهد شد تا فرضیات پیشنهادی مورد آزمون قرار گیرند. تکنیک‌های تحلیلی کلیدی ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- **تحلیل رگرسیون:** برای ارزیابی تأثیرات مستقیم شیوه‌های PM بر معیارهای عملکرد سازمانی، با کنترل متغیرهای تعدیل‌گر احتمالی مانند زمینه فرهنگی و فشارهای دولتی.
- **مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM):** این روش برای ارزیابی روابط بین ساختارهای مختلف در مدل نظری استفاده خواهد شد و اجازه می‌دهد تا درک جامعی از چگونگی تعامل شیوه‌های PM، فرهنگ سازمانی و فشارهای خارجی برای تأثیرگذاری بر نتایج عملکرد ایجاد شود.

3.4 نتایج مورد انتظار

از طریق این تحقیق، نویسندگان پیش‌بینی می‌کنند که چندین نتیجه به دست آید:

- **بینش در مورد شیوه‌های PM:** این مطالعه درک روشن‌تری از نحوه پذیرش و استفاده آژانس‌های دولتی پرتغال از شیوه‌های PM همسو با اهداف داخلی و کیفی ارائه خواهد داد.
- **بینش‌های بهبود عملکرد:** تحلیل به شناسایی اینکه کدام شیوه‌های PM در بهبود عملکرد سازمانی مؤثرتر هستند، با در نظر گرفتن ابعاد کیفی و کمی، کمک خواهد کرد.
- **عوامل زمینه‌ای:** این تحقیق نقش جنبه‌های فرهنگی و فشارهای دولتی را در تعدیل اثرات شیوه‌های PM بر عملکرد سازمانی روشن خواهد کرد و به ادبیات گسترده‌تری درباره مدیریت عملکرد در بخش عمومی کمک خواهد کرد.

نتیجه‌گیری

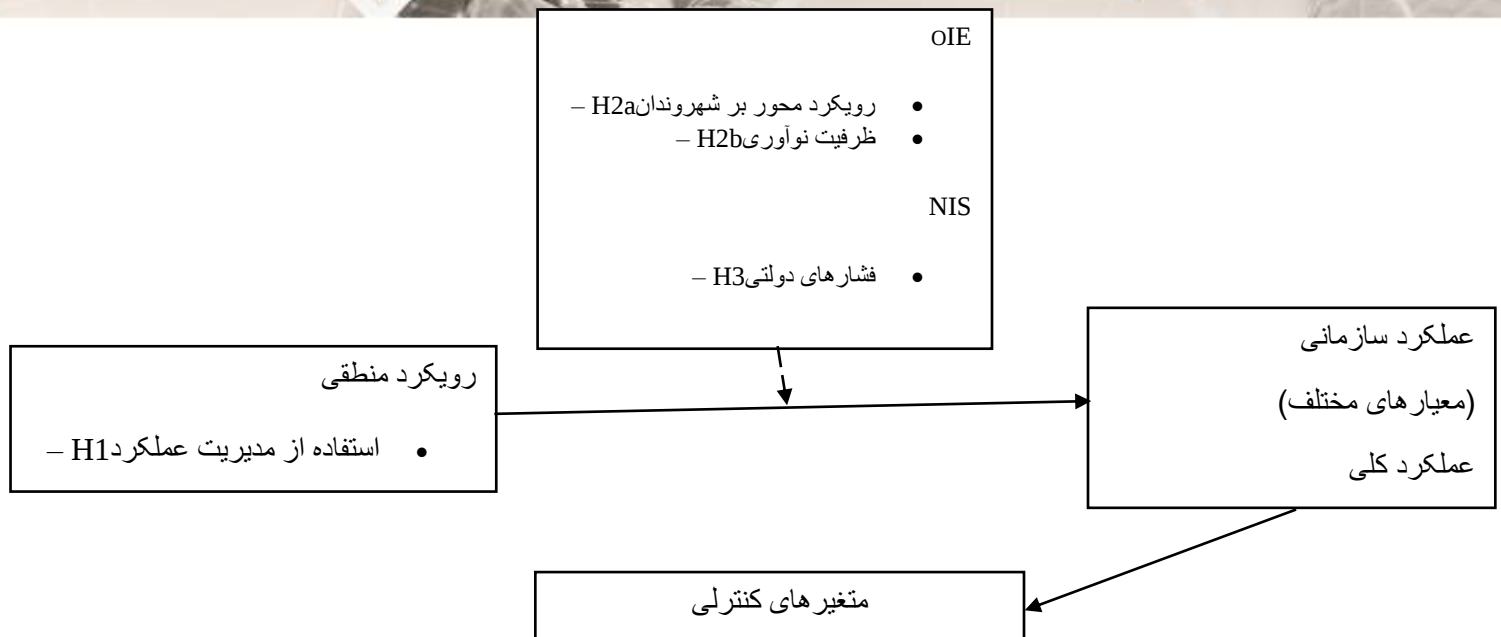
به‌طور خلاصه، این تحقیق به دنبال روشن کردن دینامیک‌های پیچیده بین شیوه‌های PM و عملکرد سازمانی در زمینه آژانس‌های دولتی پرتغال است. با بررسی تعاملات عوامل فرهنگی و فشارهای خارجی، نویسندگان به دنبال ارائه بینش‌های ارزشمندی در مورد مدیریت بخش عمومی و بهبود عملکرد هستند.

خلاصه فرضیات

فرضیات مورد آزمون در این مطالعه به شرح زیر است:

- **H1:** استفاده از شیوه‌های PM همسو با اهداف کیفی و داخلی، احتمالاً باعث بهبود عملکرد سازمانی در ابعاد مختلف خواهد شد.
- **H2a:** پیامدهای عملکردی استفاده از شیوه‌های PM تحت تأثیر وجود یک رویکرد محور شهروند است.
- **H2b:** پیامدهای عملکردی شیوه‌های PM تحت تأثیر ظرفیت نوآوری قرار دارد.
- **H3:** استفاده از شیوه‌های PM تحت فشارهای شدید دولتی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی ندارد.

این چارچوب تحقیق به راهنمایی تحقیقات و کمک به روشن‌سازی روابط پیچیده موجود در مدیریت عملکرد بخش عمومی کمک خواهد کرد



در این مقاله، نمونه ما از دو دسته آژانس تشکیل شده است: 114 آژانس قانونی مستقل و 41 دپارتمان که به طور بیشتری از دولت فاصله دارند. با توجه به چارچوب پایگاه داده COBRA، تمرکز بر روی رابطه هدایت گر بین آژانس ها که به دولت/وزارت/دپارتمان گزارش می دهند و نهاد نظارتی به عنوان نتیجه کامل چرخه هدایت است. آژانس های زیرمجموعه که به آژانس دیگری گزارش می دهند، در نمونه ما گنجانده نشده اند زیرا قابل مقایسه با سایر آژانس های مورد مطالعه نیستند (سند COBRA 2009). آژانس هایی که به طور مستقیم به یک نهاد نظارتی گزارش می دهند، بیشتر در فرآیندهای برنامه ریزی، کنترل و اندازه گیری عملکرد درگیر هستند و بیشتر مسئول نتایج و دستیابی به اهداف می باشند نسبت به آژانس های زیرمجموعه.

جدول 1: ویژگی های اصلی نمونه

جدول 1 ویژگی های اصلی نمونه را بر اساس وابستگی، نوع آژانس، اندازه و وجود هیئت مدیره ارائه می دهد. به طور میانگین، آژانس های مستقل بزرگ تر هستند (با توجه به تعداد کارکنان تمام وقت و بودجه) و استقلال مالی بیشتری (تأمین مالی خود) نسبت به نهاد نظارتی دارند نسبت به دپارتمان ها. از سوی دیگر، جدول 1 نشان می دهد که آژانس های قانونی مستقل، نسبت به دپارتمان ها جزء منطقه ای بیشتری دارند (73 آژانس واحدهای منطقه ای هستند در حالی که همه ...)

3.3 تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای آماری متداول و روش‌های تحلیلی پیشرفته استفاده خواهد شد. این تحلیل‌ها شامل موارد زیر خواهد بود:

- **تحلیل توصیفی:** برای ارائه نمای کلی از ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان و آژانس‌ها، شامل سن، تحصیلات، سمت شغلی و نوع آژانس.
- **تحلیل رگرسیون چندگانه:** برای بررسی تأثیر شیوه‌های PM بر عملکرد سازمانی و تأثیرات تعدیل‌گر عواملی مانند فرهنگ سازمانی و فشارهای دولتی.
- **مدل‌سازی معادلات ساختاری:** برای ارزیابی روابط پیچیده و چندجانبه بین متغیرهای تحقیق.

3.4 نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده از این تحقیق می‌تواند به درک بهتر از چگونگی عملکرد شیوه‌های PM در زمینه‌های فرهنگی و تحت تأثیر فشارهای دولتی کمک کند. همچنین، یافته‌های این مطالعه می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران آژانس‌های دولتی در بهبود شیوه‌های مدیریتی و عملکرد سازمانی کمک کند.

با توجه به این تحلیل‌ها، ما پیش‌بینی می‌کنیم که:

- **H1:** رابطه مثبت بین استفاده از شیوه‌های PM و بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد.
- **H2a:** تأثیرات عملکردی شیوه‌های PM تحت تأثیر رویکرد محور شهروند قرار دارد.
- **H2b:** تأثیرات عملکردی شیوه‌های PM تحت تأثیر ظرفیت نوآوری است.
- **H3:** استفاده از شیوه‌های PM تحت فشارهای شدید دولتی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی ندارد.

3.5 ملاحظات نهایی

با تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج به دست آمده، این مطالعه به بررسی تأثیرات ساختاری و فرهنگی بر شیوه‌های PM و عملکرد سازمانی در آژانس‌های دولتی پرتغال خواهد پرداخت. نتایج این تحقیق می‌تواند به بهبود سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریتی در بخش عمومی کمک شایانی کند.

بخش ها	سازمان ها	معیار ها	ویژگی ها
41	41	1	نوع سازمان
0	73	0	
0	87	بله	هیئت مدیره
41	27	خیر	
178	682	FTE	اندازه
23	136	بودجه	
2	35	1	منبع خودگردانی
39	79	0	

۴. نتایج

4.1/ اندازه گیری متغیرهای وابسته و آمار توصیفی

نیاز به برآورده کردن چندین هدف، عملکرد را به یک مفهوم چندبعدی تبدیل می کند که برای آن هیچ اندازه گیری غالب واحدی کافی نیست (آرنابودی و همکاران، ۲۰۱۵؛ بالانتین و همکاران، ۱۹۹۸؛ بیسپ و همکاران، ۲۰۰۷؛ بریگنال و مودل، ۲۰۰۰؛ فلتام و ژی، ۱۹۹۴؛ فریرا و اوتلی، ۲۰۰۹؛ ماران و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، یک رویکرد جامع برای اندازه گیری عملکرد دولت لازم است (گروسی و همکاران، ۲۰۲۱). که نتیجه ای از فرآیند نمایندگی و معرفی قراردادهای عملکرد است که به معنای انتقال از شیوه های مدیریت مبتنی بر ورودی به شیوه های مدیریت عملکرد مبتنی بر نتایج است (کاوالوزو و ایتنر، ۲۰۰۴؛ لاگریید و همکاران، ۲۰۰۶، ۲۰۰۷؛ ور بایتن، ۲۰۰۸).

در ادبیات، رویکردهای مختلفی برای عملکرد وجود دارد که بر تمرکز (ور بایتن، ۲۰۰۸). و کمیت سنجی عملکرد متمایز می شود (بانکر و همکاران، ۲۰۰۰؛ فلتام و ژی، ۱۹۹۴؛ ایتنر و لارکر، ۱۹۹۸؛ موینی هان و پان دی، ۲۰۱۰؛ رک، ۲۰۰۱).

برای این مطالعه، دو مجموعه متغیر وابسته برای اندازه گیری عملکرد عمومی سازمانی در نظر گرفته شده است: یک اندازه گیری واحد از ارزیابی خود از نتایج کلی سازمان (OVERALLPER) و ارزیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای مختلف (به جدول 2 مراجعه کنید) بر روی مقیاس ده نقطه ای:

۱-کارآیی ۲-اثربخشی ۳-کیفیت خدمات ارائه شده ۴-انگیزه رضایت کارکنان ۵-کیفیت مدیری

۶-انسجام داخلی ۷-انعطاف پذیری سازمان ۸-ثبات سازمان در محیط ۹-پاسخگویی به جامعه ۱۰-مسئولیت پذیری نسبت به جامعه

تحلیل عاملی با چرخش مایل نشان می‌دهد که این اندازه‌گیری‌ها سه ساختار زیربنایی را نمایندگی می‌کنند [3]. سه سؤال با بارگذاری بیشتر از 0.7 بر روی عامل اول (کارآیی، اثربخشی و کیفیت خدمات ارائه شده) که به عنوان دستاوردهای هدف (GOALPER) برچسب گذاری شده است.

در عامل دوم، پنج سؤال بارگذاری بیشتری از 0.5 دارند (انگیزه، رضایت کارکنان، کیفیت مدیریت، انسجام داخلی و انعطاف پذیری سازمان). تمام سؤالات زیربنایی مربوط به کارکنان و محیط داخلی سازمان هستند. بنابراین، این ساختار به عنوان عملکرد داخلی (INTERNALPER) برچسب گذاری شده است. در نهایت، پاسخگویی و مسئولیت پذیری نسبت به جامعه تمامی بارها را به شدت بر روی عامل سوم داشتند و در این مقاله به عنوان عملکرد در ارتباط با جامعه (SOCIETYPER) برچسب گذاری شده‌اند.

برخلاف عامل اول که بیشتر به نتایج متمایل است، این دو عامل بیشتر به عملکرد داخلی و تأثیر اجتماعی متمایل هستند و تمرکز کیفی بیشتری دارند (تر باگت، ۲۰۰۳؛ ور بایتن، ۲۰۰۸). جدول 2 آمار توصیفی متغیرهای وابسته و نتایج تحلیل عاملی را ارائه می‌ده

ابزارهای کیفیت استفاده شده توسط سازمان‌ها

ویژگی	تعداد	تعداد کل (N)	درصد (%)	میانگین	انحراف معیار	کمینه	
سیستم‌های مدیریت کیفیت (مثل ISO و...)	1-بله؛ 0-خیر	69	155	45%	0.34	0/1	
مدیریت کیفیت کلی	1-بله؛ 0-خیر	21	155	14%	0.50	0/1	
استانداردهای کیفیت برای تولید/خدمات	1-بله؛ 0-خیر	66	155	43%	0.47	0/1	

1- Arnaboldi et al2015

2- Ballantine et al1998

3- Bispe et al2007

4- Feltham and Xie1994

5- Grossi et al2021

6- Cavalluzzo and Ittne2004

7-Verbeeten2008

8-Banker et al2000

9-Ittner and Larcker1998

10-Moynihan and Pandey2010

12-Reck2001

واحدهای داخلی پایش کننده کیفیت	1-بله؛ 0-خیر	99	155	64%	0.43	0/1	
بدون استفاده از هیچ ابزاری		44	155	28%	0.30	0	

4.2 اندازه گیری متغیرهای مستقل و آمار توصیفی

4.2.1/استفاده از شیوه های مدیریت عملکرد

موارد نظرسنجی در مورد استفاده از شیوه های مدیریت عملکرد از بسته گسترده ای از ابزارهای مدیریت عملکرد که توسط Laegreid et al. (2007) مطالعه شده است، تنظیم شده اند. لیستی از 18 شیوه مدیریت عملکرد مطرح شده است که شامل کیفیت، تکنیک های مدیریت داخلی و دیگر تکنیک های مالی می شود (آمار توصیفی و نتایج تحلیل عاملی برای این 18 شیوه مدیریت عملکرد در ضمیمه 2 ارائه شده است). گزارش دهی عمومی در مورد عملکرد سازمانی (در گزارش های سالانه، بودجه ها و غیره) شیوه ای است که توسط 96٪ از پاسخ دهندگان ترجیح داده شده و مورد استفاده قرار گرفته است، که بعد از آن، رویکرد مدیریت بر اساس اهداف (77٪ از سازمان ها) قرار دارد. این یک نتیجه مورد انتظار است، با توجه به اینکه سیستم جدید اندازه گیری عملکرد که توسط دولت پرتغال (SIADAP) تأیید شده است، از سال 2007 این مسائل را الزامی کرده است. سایر ابزارهای مدیریت عملکرد که به طور داوطلبانه پذیرفته شده اند، به میزان کمتری مورد استفاده قرار می گیرند، مانند ترازنامه متوازن (28٪)، هزینه یابی مبتنی بر فعالیت (45٪) و مدیریت مبتنی بر دانش (47٪)، و غیره.

تحلیل عاملی نشان می دهد که دو گروه از شیوه های مدیریت عملکرد استخراج شده است (با بارگذاری عاملی ≤ 0.5). گروه اول شامل چهار شیوه است که شامل سیستم های مدیریت کیفیت (مانند ISO)، مدیریت کیفیت جامع، استانداردهای کیفیت برای تولید/خدمات ارائه شده و نظارت بر کیفیت واحدهای داخلی است. تمام این شیوه ها بر مسائل مدیریت کیفیت متمرکز شده اند تا به ابتکارات مهم برای افزایش کیفیت خدمات عمومی ارائه شده پاسخ دهند، که به عنوان شیوه های مدیریت کیفیت (QUALITY) برجسته گذاری شده اند. آلفای کرونباخ برای این گروه از شیوه ها

اعتبار داخلی و محاسبه کیفیت

GOVPRESSURES(Government Pressures)

COMPET(Competitive)

AFFILITION(officially attached to or connected with an organization, group, or institution)

FTE(Full-Time Equivalent)

مقدار 0.7549 نشان دهنده اعتبار داخلی بالای ساختار مورد بررسی است. بنابراین، کیفیت با استفاده از یک شاخص افزایشی محاسبه شد که تعداد ابزارهای مورد استفاده توسط سازمان‌ها را از 0 تا 4 شمارش می‌کند (یک امتیاز برای هر مورد). عامل دوم شامل مدیریت مبتنی بر دانش، مدیریت تیمی، مدیریت خدماتی، مدیریت مبتنی بر ارزش و مدیریت مبتنی بر فعالیت است که به عنوان شیوه‌های مدیریتی داخلی (INTERNAL) نام‌گذاری شده‌اند (آلفای 0.6703) و در نظر گرفته شده که تمامی این شیوه‌های PM تمرکز زیادی بر دینامیک‌های داخلی سازمان مانند افراد، فرآیندها و فعالیت‌ها دارند. یک شاخص افزایشی از 0 تا 5 ایجاد شد (یک امتیاز برای هر مورد).

آمار توصیفی شیوه‌های PM

جدول 3 آمار توصیفی استفاده از شیوه‌های PM را ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که به طور متوسط، سازمان‌های عمومی در نمونه 1.65 شیوه مدیریت کیفیت (از مجموع 4) و 3.15 شیوه مدیریتی داخلی (از مجموع 5) را استفاده می‌کنند. علاوه بر این، تنها 19 سازمان از چهار ابزار کیفیت استفاده کرده‌اند در مقابل 30 سازمان که از تمام دامنه شیوه‌های مدیریتی داخلی استفاده می‌کنند. این نتایج به دانش ما درباره استفاده از شیوه‌های PM در سازمان‌های عمومی افزوده و عدم تمایل کمتر به شیوه‌های مدیریتی کیفیت را در مقایسه با شیوه‌های داخلی مورد تاکید قرار می‌دهد.

زمینه سازمانی و نیروهای نهادی

سوالات مختلفی در نظرسنجی به منظور ویژگی‌یابی زمینه سازمانی و نیروهای نهادی (جنبه‌های فرهنگی و فشارهای دولتی) مطرح شده است. برای توصیف فرهنگ سازمانی داخلی، از پاسخ‌دهندگان پرسیده شده که تا چه حد 21 مورد فرهنگی سازمان را مشخص می‌کند (مقیاس هفت نقطه‌ای). دو گروه متغیر بر اساس تحلیل عاملی که شامل 15 مورد است، به دست آمد (به جدول 4 مراجعه کنید). گروه اول شامل هشت مورد است که بر رضایت شهروندان و کیفیت خدمات عمومی ارائه شده تمرکز دارد: (1) تاکید بر کیفیت خدمات ارائه شده، (2) صداقت، (3) اهمیت آموزش، (4) یکپارچگی، (5) توجه به جزئیات، (6) هدف‌مداری، (7) نتایج‌مداری و (8) ارزش‌گذاری به مشتریان. این ساختار به عنوان رویکرد متمرکز بر شهروندان نام‌گذاری شد. گروه دوم شامل هفت مورد است که به شدت با ظرفیت نوآوری و بهبود مرتبط است: (1) حمایت از کارکنان، (2) اعتماد بین‌فردی، (3) خلاقیت، (4) حفظ وعده‌ها، (5) نوآوری، (6) تمایل به ظرفیت نوآوری و تغییر این عامل به عنوان ظرفیت نوآوری و تغییر (INNOVATION) نام‌گذاری شد و شامل موارد زیر است: (1) حمایت از کارکنان، (2) اعتماد بین‌فردی، (3) خلاقیت، (4) حفظ وعده‌ها، (5) نوآوری، (6) تمایل به تجربه (7) ریسک‌پذیری. دو ساختار زیرین نشان‌دهنده آلفای بالایی هستند که قابلیت اعتماد داخلی آن‌ها را تضمین می‌کند.

GOVPRESSURES(Government Pressures)

COMPET(Competitive)

AFFILITION(officially attached to or connected with an organization, group, or institution)

FTE(Full-Time Equivalent)

آمار توصیفی فرهنگ سازمانی جدول 4 آمار توصیفی فرهنگ سازمانی را ارائه می دهد. آمار نشان می دهد که فرهنگ بیشتر توسط رویکرد متمرکز بر شهروندان (مانند ارزش های کیفیت، صداقت و یکپارچگی) مشخص می شود تا ظرفیت نوآوری (به ترتیب 5، 95 و 05). در ادامه تحلیل، این دو ساختار با استفاده از پاسخ های استاندارد شده میانگین محاسبه شدند.

نفوذ ذینفعان سوالی دیگر در نظرسنجی به نفوذ چندین ذینفع (15 مورد) در فرآیندهای تصمیم گیری و نوآوری های مدیریتی (در مورد هدایت و استراتژی) پرداخته است. تحلیل عاملی نشان می دهد که 10 مورد در دو عامل بارگذاری شده اند. عامل اول شامل سه مورد با بارگذاری های عاملی بالاتر از 0.50 است: (1) نفوذ اعمال شده توسط دولت، (2) نفوذ وزیر مادر و (3) نفوذ وزارت دارایی. این یک نفوذ غالب از سوی احزاب دولتی است که در این مطالعه به عنوان فشارهای دولتی (GOVPRESSURES) نام گذاری شده است (آلفای 0.7751 نشان دهنده قابلیت اعتماد این ساختار است). به طور متوسط، پاسخ دهندگان بر این باورند که احزاب دولتی نفوذ قابل توجهی در تصمیم گیری دارند (4.25 امتیاز) که وابستگی بالای به دولت در تصمیم گیری را نشان می دهد. در ادامه تحلیل، این دو ساختار با استفاده از پاسخ های استاندارد شده میانگین به کار رفته اند.

متغیرهای کنترل

چهار متغیر کنترل (COMPET، SIZE، AFFILIATION و NPM) در مدل معرفی شده اند تا تغییرات ساختاری در نمونه آزمایش شود. جدول 5 اندازه گیری و آمار توصیفی متغیرهای کنترل را ارائه می دهد. آمار توصیفی نشان می دهد که در SIZE، تنوع بالایی وجود دارد و تعداد کارکنان تمام وقت (FTE) از 5 تا 9473 متغیر است. AFFILIATION نشان می دهد که به طور متوسط، حدود 53٪ از نمونه شامل سازمان های مستقل قانونی است.

از طرف دیگر، این سازمان ها به طور متوسط 545 کارمند تمام وقت دارند که به معنی اندازه متوسط سازمان های عمومی مورد تحلیل در این مقاله است.

ابزارهای مدیریت داخلی استفاده شده توسط سازمان ها

ویژگی	تعداد	تعداد کل (N)	درصد (%)	میانگین	انحراف معیار	کمینه	
مدیریت مبتنی بر دانش	1-بله؛ 0-خیر	103	155	66%	0.47	0/1	
مدیریت مبتنی	1-بله؛ 0-	95	155	61%	0.49	0/1	

GOVPRESSURES(Government Pressures)

COMPET(Competitive)

AFFILITION(officially attached to or connected with an organization, group, or institution

FTE(Full-Time Equivalent)

بر تیم	خیر						
مدیریت مبتنی بر خدمات	خیر 1-بله؛ 0-	124	155	80%	0.40	0/1	
مدیریت مبتنی بر ارزش	خیر 1-بله؛ 0-	49	155	32%	0.48	0/1	
مدیریت مبتنی بر فعالیت (ABM)	خیر 1-بله؛ 0-	118	155	76%	0.49	0/1	
بدون استفاده از هیچ ابزاری		13	155	8%	0.42	0	

ویژگی‌های شهروندان، نوآوری و فشارهای دولتی

ویژگی	میانگین	تعداد کل (N)	انحراف معیار	کمینه/پیشینه	بارگذاری عامل
تأکید بر کیفیت ارائه خدمات	6.03	151	1.02	1/7	0.71
صداقت	5.9	152	1.06	1/7	0.72
اهمیت آموزش	5.82	150	1.15	1/7	0.73
درستکاری	5.9	152	1.05	1/7	0.73
توجه به جزئیات	6.04	151	1.12	1/7	0.80
هدف‌گرا بودن	5.8	150	0.98	1/7	0.69
نتیجه‌گرا بودن	5.706	143	1.21	1/7	0.67
ارزش قائل شدن برای مشتریان	5.6	150	1.20	1/7	0.65
حمایت از کارکنان	5.1	150	1.16	1/7	0.60
اعتماد بین فردی	4.8	152	1.31	1/7	0.63
خلاقیت	4.6	152	1.28	1/7	0.64
حفظ وعده‌ها	4.25	150	1.28	1/7	0.53

آمادگی برای تجربه	4.06	150	1.50	1/7	0.77
ریسک پذیری	3.57	149	1.45	1/7	0.69
دولت	4.12	153	0.94	1/5	0.79
وزارتخانه اصلی	4.11	152	1.15	1/5	0.68
وزارت دارایی و خدمات عمومی	4.06	151	1.05	1/5	0.63

ظرفیت نوآوری و تغییر (INNOVATION)

عامل هفتم به تجربه و ریسک پذیری اشاره دارد. این عامل به عنوان "ظرفیت نوآوری و تغییر" (INNOVATION) نام گذاری شده است. دو ساختار زیرین نشان دهنده آلفای بالایی هستند که قابلیت اعتماد داخلی آن‌ها را تضمین می‌کند.

آمار توصیفی فرهنگ سازمانی

جدول 4 آمار توصیفی مربوط به فرهنگ سازمانی را ارائه می‌دهد. آمار نشان می‌دهد که فرهنگ بیشتر با رویکرد متمرکز بر شهروندان (مانند ارزش‌های کیفیت، صداقت و یکپارچگی) شناخته می‌شود تا ظرفیت نوآوری (به ترتیب 5.95 و 5.05). در ادامه تحلیل، این دو ساختار با استفاده از پاسخ‌های استاندارد شده میانگین محاسبه شدند.

نفوذ ذینفعان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و نوآوری‌های مدیریتی

سوالی دیگر در نظرسنجی به میزان نفوذ چندین ذینفع (15 مورد) در فرآیندهای تصمیم‌گیری و نوآوری‌های مدیریتی (مربوط به هدایت و استراتژی) پرداخته است. تحلیل عاملی نشان داد که 10 مورد در دو عامل بارگذاری شده‌اند. عامل اول شامل سه مورد با بارگذاری‌های عاملی برابر یا بیشتر از 0.50 است: (1) نفوذ اعمال شده توسط دولت، (2) نفوذ وزیر مادر، و (3) نفوذ وزارت دارایی. این عوامل به عنوان فشارهای دولتی (GOV PRESSURES) نام‌گذاری شدند (آلفای 0.7751 نشان دهنده قابلیت اعتماد این ساختار است). به طور متوسط، پاسخ‌دهندگان بر این باورند که احزاب دولتی نفوذ قابل توجهی در فرآیند تصمیم‌گیری دارند (میانگین 4.25 امتیاز)، که وابستگی بالای سازمان‌ها به دولت در تصمیم‌گیری را برجسته می‌کند. در ادامه تحلیل، این دو ساختار با استفاده از پاسخ‌های استاندارد شده میانگین به کار رفته‌اند.

متغیرهای کنترل چهار متغیر کنترل شامل **AFFILIATION** (وابستگی)، **SIZE** (اندازه)، **COMPET** (رقابت پذیری) و **NPM**

(مدیریت عمومی نوین) برای آزمودن تغییرات ساختاری در نمونه وارد مدل شده‌اند. جدول 5 اندازه‌گیری و آمار توصیفی این

متغیرهای کنترل را ارائه می‌دهد. آمار توصیفی نشان می‌دهد که در متغیر **SIZE** (اندازه)، تنوع بالایی وجود دارد و تعداد کارکنان تمام‌وقت (FTE) از 5 تا 9473 تغییر می‌کند. متغیر **AFFILIATION** (وابستگی) نشان می‌دهد که به طور متوسط، حدود 53٪ از نمونه شامل سازمان‌های مستقل قانونی است. به طور متوسط، این سازمان‌ها 545 کارمند تمام‌وقت دارند که به معنای اندازه متوسط سازمان‌های عمومی مورد تحلیل در این مقاله است.

متغیرهای کنترلی

حداقل	انحراف معیار	میانگین	N (تعداد)	متغیر
0/1	0.50	0.53	155	وابستگی (1- سازمان‌ها؛ 0-ادارات)
0.7/3.99	0.57	2.34	154	اندازه
5/9743	1063	545	154	لگاریتم Fte
0/1	0.42	0.27	155	رقابت (a)
				1-سایر سازمان‌ها محصولات/خدمات مشابه ارائه می‌دهند و سازمان با آنها رقابت دارد
		0.73	113	0-سازمان با سایر بازیگران/سازمان‌ها رقابت ندارد
		0.32	155	NPM (b)
		0.32	49	1-سازمان‌های NPM
0/1	0.47	0.68	106	0-سازمان‌های غیر- NPM

نمونه و اصلاحات NPM

نمونه شامل 42 سازمان رقابتی (27٪) و 49 سازمان مبتنی بر مدیریت عمومی نوین (32٪) (NPM) است، که نشان‌دهنده گرایش متوسط به اصلاحات NPM است.

تأثیرات مستقیم استفاده از شیوه‌های PM بر عملکرد سازمانی

با استفاده از رگرسیون لجیت ترتیبی (OLOGIT)، این مطالعه به بررسی تناسب یک مدل عملکرد با داده‌های بخش عمومی پرداخته است. استفاده از روش OLS برای تعیین‌کننده‌های متغیرهای ترتیبی (Ordinal) مشکل‌ساز است، زیرا فرضیات OLS هنگام استفاده برای متغیرهای غیر فاصله‌ای نقض می‌شوند. با توجه به اینکه متغیرهای وابسته در این مطالعه ترتیبی هستند، استفاده از OLOGIT مناسب‌تر از OLS بوده است. هدف این بخش، بررسی میزان تأیید فرضیات ما از طریق نتایج رگرسیون است.

جدول 6 تأثیرات مستقیم استفاده از شیوه‌های PM بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. مقدار Pseudo R2 حدود 16٪ است که نشان می‌دهد مدل 4 قوی‌ترین مدل است، اما به طور کلی، تمامی مدل‌ها از نظر آماری معنی‌دار هستند. برای بررسی نتایج رگرسیون، همبستگی‌ها با استفاده از عامل تورم واریانس (VIF) آزمایش شدند. هیچ مقدار VIF بالاتر از 1.52 گزارش نشده است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای مستقل مشکلی از نظر هم‌خطی چندگانه ایجاد نمی‌کند.

یافته‌های کلیدی

با توجه به استفاده از شیوه‌های PM، نویسندگان تأثیرات مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی یافته‌اند که فرضیه H1 و همچنین استدلال‌های نظریه اقتصادی و مفروضات NPM را درباره اهمیت استفاده از شیوه‌های PM برای بهبود عملکرد سازمانی تأیید می‌کند. یافته‌های ما نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند عملکرد خود را (در ابعاد مختلف) با تمرکز بر استفاده از شیوه‌های PM بهبود بخشند.

به‌علاوه، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، استفاده از شیوه‌های کیفیت (QUALITY) بیشتر با بهبود کلی سازمان مرتبط است. در مقابل، استفاده از اقدامات کیفی (QUALITY) تأثیر معنی‌داری بر عملکرد اجتماعی (SOCIAL) نشان نمی‌دهد. در مورد استفاده از شیوه‌های مدیریتی داخلی (INTERNAL)، نتایج نشان‌دهنده تأثیر قوی‌تر و مثبت‌تری بر عملکرد داخلی (INTERNAL) است، به این معنا که سازمان‌هایی که از تکنیک‌هایی مانند مدیریت تیم‌ها، خدمات و مدیریت مبتنی بر دانش استفاده می‌کنند، ظرفیت بیشتری برای بهبود عملکرد خود دارند.

رضایت و انگیزش کارکنان و سایر جنبه‌های عملکرد داخلی

نتایج تجربی نشان می‌دهد که استفاده از تکنیک‌های مدیریتی داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت و انگیزش کارکنان، و همچنین دیگر جنبه‌های عملکرد داخلی ($p\text{-value} < 0.01$) دارد. این نتیجه تجربی به دانش موجود در این حوزه (عامل تورم واریانس) 1.VIF

بینش‌های جدید و مهمی می‌افزاید و دیگر استدلال‌ها را در مورد اهمیت تکنیک‌های خرد مدیریتی برای بهبود عملکرد میان‌مدت و بلندمدت تأیید می‌کند (آبرنتی و لیلیس، ۲۰۰۱). مفروضات مدیریت عمومی نوین (NPM) که به رویکرد منطقی گرایش دارند، نیز توسط این نتایج تجربی تقویت شده‌اند.

تأثیر فرهنگ سازمانی

علاوه بر این، ضرایب برآورد شده مرتبط با بافت فرهنگی (CITIZENS و INNOVATION) نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار مستقیم بر عملکرد سازمانی هستند. مطالعه نشان می‌دهد که تأثیر نوآوری (INNOVATION) بر عملکرد کلی، و همچنین بر عملکرد اهداف (GOALPER) و عملکرد داخلی (INTERNALPER)، دارای سطح معناداری بالاتری است ($p\text{-value} < 0.01$). این نتایج تجربی بینش‌های جدیدی را به نظریه نهادی (الهام‌گرفته از اقتصاد نهادی سازمانی OIE) ارائه می‌کند که فرض می‌کند فرهنگ سازمانی تعیین‌کننده گرایش سازمان‌ها به استفاده از نوآوری‌های حسابداری و بهبود عملکرد است (به‌عنوان مثال، برنز و اسکپین، ۲۰۰۰؛ اسکپین، ۲۰۰۶؛ آبرنتی و لیلیس، ۲۰۰۱؛ بیسپه و وتلی، ۲۰۰۴؛ یوهانسون و سیوربو، ۲۰۰۹؛ ون هلدن و تیلما، ۲۰۰۵).

فشارهای نهادی و عملکرد سازمانی

با این حال، مطالعه همچنین نشان می‌دهد که محیط‌های نهادی بالاتر (که با فشارهای دولتی بر تصمیمات داخلی اندازه‌گیری می‌شود) تأثیری بر عملکرد سازمانی ندارند، همان‌طور که توسط نظریه نهادگرایی جدید (دی‌مگیو و پاول، ۱۹۹۱؛ مایر و روان، ۱۹۹۱) استدلال شده است. این رابطه بی‌معنی فرضیه‌های نهادی (از منظر ایزومورفیسم) را تقویت می‌کند و بینش‌های جدیدی را در مورد نقش نمادین نوآوری‌های حسابداری در شرایط فشارهای شدید خارجی ارائه (گوپتا و همکاران، ۱۹۹۴؛ یوهانسون و سیوربو، ۲۰۰۹؛ ایتنر و همکاران، ۲۰۰۳؛ ون هلدن و تیلما، ۲۰۰۵).

تأثیرات ساختاری و متغیرهای کنترلی

علاوه بر این، با توجه به تأثیرات ساختاری که توسط متغیرهای کنترلی اندازه‌گیری شده‌اند، یافته‌های ما نشان می‌دهد که سازمان‌های مبتنی بر NPM دارای ظرفیت بیشتری برای بهبود عملکرد کلی خود هستند (همان‌طور

که هود، ۱۹۹۱، ۱۹۹۵؛ اوزبرن و گابلر، ۱۹۹۳ پیشنهاد کرده‌اند). این نتیجه توسط یافته‌های مربوط به توانایی بیشتر سازمان‌های رقابتی (COMPET) در دستیابی به اهدافشان (GOALSPER) تقویت می‌شود. مشابه با نتایج براچی و همکاران (۲۰۱۷)، بادینگ (۲۰۰۴) و لاگریید و همکاران (۲۰۰۷) نویسندگان شواهد آماری را برای تأیید این موضوع پیدا کرده‌اند که سازمان‌هایی که به «بازاری‌سازی» بیشتری دست یافته‌اند و در ابتکارات NPM عمیق‌تر جا افتاده‌اند، بیشتر به بهبود عملکرد متمرکز و فعال‌تر هستند (Hood, 1991, 1995). این یافته‌ها رویکرد منطقی مرتبط با مفروضات NPM را تقویت می‌کنند.

تأثیر اندازه سازمان (size) نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌های بزرگ‌تر ظرفیت کمتری برای دستیابی به سطوح کارایی، اثربخشی و کیفیت (GOALSPER) در مقایسه با سازمان‌های کوچک‌تر دارند. علاوه بر این، ظاهراً سازمان‌هایی که بیشتر به دولت نزدیک‌تر عمل می‌کنند (با استقلال کمتر) نتایج بهتری نسبت به سازمان‌های مستقل‌تر کسب می‌کنند. این یافته جالب است، زیرا با فلسفه مدیریت عمومی نوین (NPM) که معتقد است موجودیت‌های خودمختارتر ظرفیت بیشتری برای عملکرد کارآمدتر و مؤثرتر در جهت تحقق اهداف سازمانی دارند، در تضاد است. برای درک این نتیجه نیاز به تحلیل دقیق‌تری وجود دارد.

اثرات تعدیلی بر عملکرد سازمانی

اثرات تعدیلی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن انطباق بین استفاده از شیوه‌های مدیریت عملکرد (PM) و بافت سازمانی و نیروهای نهادی (شامل فرهنگ سازمانی و فشارهای دولتی) برآورد شده است. هیچ مقدار VIF بالاتر از 1.61 در مدل‌ها گزارش نشده است، که نشان‌دهنده عدم وجود مشکلات هم‌خطی چندگانه است. جدول 7 اثرات تعدیلی را هنگام استفاده از شیوه‌های PM مبتنی بر کیفیت (QUALITY) نشان می‌دهد. آماره‌های R^2 نشان‌دهنده بهبودهایی در انطباق مدل‌های تخمینی در مقایسه با ضرایب تخمینی برای اثرات مستقیم است. به نوعی، گنجاندن اصطلاحات تعامل باعث درک بهتر از تغییرات (مثبت یا منفی) در عملکرد سازمانی می‌شود.

تعدیل اثرات استفاده از شیوه‌های PM مبتنی بر کیفیت و رویکرد شهروندمدار (QUALITY 3 CITIZENS)

نتایج نشان می‌دهد که اثرات معناداری ($p\text{-value} < 0.1$) در دستیابی به تأثیرات اجتماعی (SOCIETYPER) وجود دارد. علامت منفی ضریب نشان‌دهنده کاهش عملکرد در نتیجه این انطباق است که به عواقب ناکارآمد منجر می‌شود. بنابراین، شواهد تجربی برای حمایت از فرضیه H2a در رابطه با انطباق بین تکنیک‌های کیفیت و استراتژی تمرکز بر شهروندان در سازمان‌ها یافت نشد. این نتیجه ناکارآمد نیاز به تحلیل دقیق‌تری از این رابطه دارد.

مدل 4	مدل 3 کلی	مدل 2 جامعه	مدل 1 اهداف داخلی	اثرات مستقیم

کیفیت (F1)	0.35*** (2.86)	0.31** (2.64)	0.09 (0.73)	0.57*** (4.24)
شهروندان (F2)	0.95*** (3.44)	0.79*** (2.83)	0.76*** (2.89)	0.21 (0.74)
نوآوری (F3)	0.75*** (3.56)	0.70*** (2.92)	0.48** (2.16)	0.79** (3.19)
فشارهای دولتی (F4)	0.11 (0.60)	0.12 (0.70)	0.21 (1.02)	0.04 (0.20)
اثرات تعدیل کننده				
F1*F2	0.33 (1.67)	0.11 (0.53)	0.39* (1.78)	0.06 (0.28)
F1*F3	0.10 (0.62)	0.24 (1.36)	0.20 (1.09)	0.12 (0.65)
F1*F4	0.14 (1.16)	0.08 (0.72)	0.01 (0.10)	0.09 (0.70)
متغیرهای کنترلی				
وابستگی	0.45 (1.12)	0.50 (1.22)	0.35 (0.83)	1.43*** (3.04)
اندازه	0.44 (1.46)	0.24 (0.75)	0.35 (1.15)	0.21 (0.59)
رقابت	0.68* (1.72)	0.57 (1.46)	0.29 (0.74)	0.10 (0.25)
مدیریت جدید	0.29 (0.80)	0.10 (0.40)	0.85** (2.24)	0.87** (2.17)
N	135	136	136	132
LR χ^2	76.76	67.70	54.87	65.09
Pseudo R2	0.1108	0.0791	0.1135	0.1610

توضیحات	تخمین ضرایب رگرسیون لاجیت مرتب شده (OLOGIT) با آماره‌های Z در پرائنتر (STATA)			
	* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$ به ترتیب			

اثرات تعدیلی بر عملکرد سازمانی

نتایج تحقیق ما از فرضیه H2b حمایت نمی‌کند، به این معنا که ظرفیت نوآوری اثر تعدیلی معناداری بر عملکرد ندارد. به نظر می‌رسد که هیچ تغییر معناداری در عملکرد (در هیچ زمینه‌ای) به‌عنوان نتیجه استفاده از شیوه‌های PM مبتنی بر کیفیت (QUALITY) توسط سازمان‌هایی با ظرفیت نوآوری بالاتر مشاهده نشده است. به نوعی،

این یافته‌ها نتایج ناامیدکننده تحقیقات قبلی را تأیید می‌کند. به‌عنوان مثال، بیسپه و اوتلی (۲۰۰۴) نیز هیچ اثر معناداری بر عملکرد به‌عنوان نتیجه انطباق بین نوآوری محصول و استفاده از کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard) نیافتند.

علاوه بر این، بی‌معنی بودن ضریب تخمینی مربوط به سومین اصطلاح تعامل (QUALITY $\times$ GOVPRESSURES) انتظارات ما بر اساس دیدگاه ایزومورفیزم (دی‌مجیو و پاول، ۱۹۹۱). را تقویت می‌کند. یافته‌های ما از فرضیه H3 حمایت می‌کند و نشان می‌دهد که هیچ اثر معناداری بر عملکرد سازمانی (در هیچ زمینه‌ای) به‌عنوان نتیجه انطباق بین استفاده از شیوه‌های PM مبتنی بر کیفیت در محیط‌های نهادی شده که تحت فشارهای زیاد دولت قرار دارند، وجود ندارد. شیوه‌های PM مبتنی بر مدیریت داخلی جدول ۸ اثرات تعدیلی را هنگام استفاده از شیوه‌های PM مبتنی بر مدیریت داخلی (INTERNAL) نشان می‌دهد. آماره‌های R^2 نشان می‌دهند که انطباق مدل‌های ۲ و ۳ بهبود یافته است؛ به این ترتیب، توضیحات مربوط به مدل‌ها INTERNALPER و SOCIETYPER با گنجاندن این اصطلاحات تعامل بهبود یافته‌اند. ضریب تخمینی برای اولین اصطلاح تعامل (INTERNAL $\times$ CITIZENS) شواهد تجربی قوی‌تری در مورد (INTERNALPER p -value < 0.01) نشان می‌دهد، بدون اینکه معنی‌داری آماری در سایر دیدگاه‌های عملکرد وجود داشته باشد. این بدان معناست که همان‌طور که انتظار می‌رفت، بهبود در عملکرد زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها از شیوه‌های مدیریتی داخلی (INTERNAL) همراه با یک رویکرد شهروندمدار

استفاده کنند. این نتیجه نشان می‌دهد که تکنیک‌های مدیریت داخلی توانایی بیشتری در پیش‌بینی و اندازه‌گیری عملکرد فردی و داخلی مانند رضایت و انگیزش کارکنان دارند (همان‌طور که توسط آبرنتی و لیلیس، ۲۰۰۱؛ آرنابولد و همکاران، ۲۰۱۵، اشاره شده است). بنابراین، مطالعه شواهد تجربی را برای حمایت جزئی از فرضیه H2a فراهم می‌کند. این یافته بینش‌های مهمی در مورد سهم دیدگاه OIE ارائه می‌دهد و به فراخوان آرنابولد و همکاران (۲۰۱۵). برای درک بهتر اثرات شیوه‌های PM بر عملکرد داخلی برای جلوگیری از پیامدهای ناخواسته پاسخ می‌دهد. علاوه بر این، یافته‌های ما نشان می‌دهد که تأثیر معناداری از تعامل دوم (INTERNAL × INNOVATION) بر عملکرد داخلی (INTERNALPER) وجود دارد. علامت منفی ضریب نشان می‌دهد که سازمان‌هایی با ظرفیت نوآوری بیشتر که از شیوه‌های مدیریت داخلی استفاده می‌کنند، با کاهش در عملکرد داخلی و فردی خود مواجه خواهند شد. به عبارت دیگر، با وجود همخوانی مستقیم میان استفاده از شیوه‌های مدیریت عملکرد داخلی و بهبود عملکرد داخلی، این اثرات توسط ظرفیت نوآوری به‌طور منفی تعدیل می‌شوند. این یافته‌ها دیدگاه نهادگرایی سازمانی (OIE) را در تبیین این روابط تقویت کرده و بر ظرفیت نوآوری سازمانی تمرکز دارند. در نهایت، شواهد تجربی برای حمایت از فرضیه H3 یافت شد؛ به این معنا که هیچ اثر معناداری بر عملکرد به‌دلیل تناسب بین استفاده از شیوه‌های مدیریت عملکرد داخلی و میزان فشارهای دولتی بر تصمیم‌گیری‌ها مشاهده نشده است. یافته‌های ما نشان می‌دهد که استفاده از شیوه‌های مدیریت عملکرد داخلی در محیط‌های نهادی شده که تحت فشارهای شدید دولت قرار دارند، تأثیری بر عملکرد (در هیچ زمینه‌ای) ندارد. این نتیجه، که در تمامی مدل‌های تخمینی مقاله ثابت مانده، انتظارات ما درباره نقش نمادین نوآوری‌های حسابداری در شرایط فشارهای بالای خارجی و با هدف کسب مشروعیت را تأیید می‌کند (یوهانسون و سیوربو، ۲۰۰۹؛ ون هلدن و تیلما، ۲۰۰۵).

بحث و نتایج اصلی

خلاصه مقاله:

این مقاله به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت عملکرد (PM)، شامل شیوه‌های داخلی و کیفیت‌محور، بر عملکرد سازمانی در آژانس‌های دولتی پرتغال می‌پردازد. همچنین تأثیر فرهنگ سازمانی و نیروهای نهادی بر نتایج عملکردی استفاده از شیوه‌های PM را تحلیل می‌کند.

نتایج اصلی:

۱. تأثیر مثبت شیوه‌های PM: استفاده از شیوه‌های مدیریت عملکرد و توجه به عوامل فرهنگی تأثیر مثبت مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد. سازمان‌هایی که به شیوه‌های مدیریت داخلی و کیفیت‌محور توجه بیشتری دارند، عملکرد بهتری را تجربه می‌کنند، به ویژه در بهبود تأثیرات اجتماعی.

2. تأیید دیدگاه‌های مدیریت عمومی نوین (NPM): آژانس‌هایی با ساختارهای پاسخگویی بهتر و تمرکز بر مدیریت نتایج، ظرفیت بالاتری برای بهبود عملکرد دارند.

3. نقش نظریه نهادگرایی: نظریه نهادگرایی نوین، به ویژه نظریه OIE و NIS، نشان می‌دهد که فشارهای دولتی (اجباری یا تقلیدی) لزوماً منجر به بهبود عملکرد نمی‌شوند، بلکه ممکن است تأثیرات منفی داشته باشند.

4. تفاوت در پیامدهای عملکردی: تأثیر شیوه‌های PM بر عملکرد به زمینه و فرهنگ سازمانی بستگی دارد؛ بنابراین پیامدهای عملکردی یکسانی برای همه نهادها وجود ندارد.

5. محدودیت‌ها: این مطالعه از داده‌های ادراکی و گزارش‌های خودسنجی استفاده کرده است که ممکن است اعتبار کمتری نسبت به داده‌های عینی داشته باشد. همچنین نمونه آماری تنها ۲۲ درصد از جمعیت را پوشش می‌دهد.

6. نوآوری‌های مقاله:

استفاده از یک دیدگاه چندبعدی برای ارزیابی عملکرد سازمانی که توانایی دستیابی به اهداف و تأثیرات اجتماعی را متمایز می‌کند.

ترکیب نظریه‌های اقتصادی و نهادی برای بررسی تأثیرات تعدیلی شیوه‌های PM.

استفاده از مدل رگرسیون برای تحلیل پیامدهای استفاده از شیوه‌های داخلی و کیفیت‌محور.

پیشنهادهای برای تحقیقات آینده:

انجام تحقیقات کیفی و طولی برای بررسی دقیق‌تر دینامیک‌های داخلی سازمان.

تحلیل نهادهای جدید هیبریدی با توجه به فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف.

استفاده از مطالعات موردی مختلط برای تکمیل داده‌های کمی و ارائه تحلیل عمیق‌تر.

به طور کلی، این مقاله اهمیت استفاده از شیوه‌های مدیریت عملکرد و ارتباط آن با فرهنگ و زمینه سازمانی را در بهبود عملکرد سازمانی برجسته می‌کند

منابع :

- Abrahamson, E. (1991), "Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations", *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 586-612.
- Abernethy, A. and Lillis, A. (2001), "Interdependencies in organization design: a test in hospitals", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 107-129.
- Aidemark, L. (2001), "The meaning of balanced scorecards in the health care organization", *Financial Accountability and Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 23-40, doi: 10.1111/1468-0408.00119.
- Almquist, R., Grossi, G., van Helden, G. and Reichard, C. (2013), "Public sector governance and accountability", *Critical Perspectives of Accounting*, Vol. 7 No. 8, pp. 1-9.
- Arnaboldi, M. and Azzone, G. (2010), "Constructing performance measurement in the public sector", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 21, pp. 266-282.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I. and Steccolini, I. (2015), "Performance management in the public sector: the ultimate challenge", *Financial Accountability and Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 1-22.
- Askim, J. (2004), "Performance management and organizational intelligence: adapting the balanced scorecard in Larvik municipality", *International Public Management Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 415-438.
- Ballantine, J., Brignall, S. and Modell, S. (1998), "Performance measurement and management in public health services: a comparison of UK and Swedish practice", *Management Accounting Research*, Vol. 9 No. 1, pp. 71-94.
- Banker, R.D., Potter, G. and Srinivasan, D. (2000), "An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures", *The Accounting Review*, Vol. 75 No. 1, pp. 65-92.
- Bisbe, J. and Otley, D. (2004), "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29 No. 8, pp. 709-737, doi: 10.1016/j.aos.2003.10.010.
- Bispe, J., Batista-Foguet, J.M. and Chenhall, R. (2007), "Defining management accounting constructs: a methodological note on the risks of conceptual misspecification", *Accounting Organization and Society*, Vol. 32 No. 7-8, pp. 789-820.
- Bouckaert, G. and Halligan, J. (2008), *Managing Performance: International Comparisons*, Routledge, London.
- Bovens, M. (2005), "Public accountability", in Ferlie, E., Lynn, L. and Pollitt, C. (Eds), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Bozeman, B. (2019), "Public values: citizens' perspective", *Public Management Review*, Vol. 21 No. 6, pp. 817-838.
- Bracci, E., Maran, L. and Inglis, R. (2017), "Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public services", *Financial Accountability and Management*, Vol. 33 No. 4, pp. 406-421.
- Brignall, S. and Modell, S. (2000), "An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'", *Management Accounting Research*, Vol. 11 No. 3, pp. 281-306.

- Budding, G.T. (2004), "Accountability, environmental uncertainty and government performance: evidence from Dutch municipalities", *Management Accounting Research*, Vol. 15 No. 3, pp. 285-304.
- Burney, L. and Widener, S.K. (2007), "Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses – role stress and performance", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 19 No. 1, pp. 43-69.
- Burns, J. and Scapens, R.W. (2000), "Conceptualizing management accounting change: an institutional framework", *Management Accounting Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 3-25.
- Carruthers, B.G. (1995), "Accounting, ambiguity and the new institutionalism", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20 No. 4, pp. 313-328.
- Cavalluzzo, K.S. and Ittner, C.D. (2004), "Implementing performance measurement innovations: evidence from government", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 29 Nos 3-4, pp. 243-267.
- Chenhall, R.H. (2003), "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 Nos 2-3, pp. 127-168.
- Chenhall, R.H. and Langfield-Smith, K. (1998), "The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23 No. 3, pp. 243-264.
- Cho, Y.J. and Lee, J.W. (2012), "Performance management and trust in supervisors", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 32 No. 3, pp. 236-259.
- Chong, V.K. (1996), "Management accounting systems, task uncertainty and managerial performance: a research note", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21 No. 5, pp. 415-421.
- Cunningham, G.M. and Harris, J. (2005), "Toward a theory of performance reporting to achieve public sector accountability: a field study", *Public Budgeting and Finance*, Vol. 25 No. 2, pp. 15-42.
- Damanpour, F., Walker, R.M. and Avellaneda, C.N. (2009), "Combinative effects of Innovation types and Organizational Performance: a longitudinal study of service organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 46 No. 4, pp. 650-675.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1991), "The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality", in Powell, W.W. and DiMaggio, P. (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Ellwood, S. and Newberry, S. (2007), "Public sector accrual accounting: institutionalising neoliberal principles?", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 20 No. 4, pp. 549-573.
- Feltham, G. and Xie, J. (1994), "Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations", *The Accounting Review*, Vol. 69 No. 3, pp. 429-453.
- Ferreira, A. and Otley, D. (2009), "The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis", *Management Accounting Research*, Vol. 20 No. 4, pp. 263-282.

- Geiger, R. and Ittner, C. (1996), “The influence of funding source and legislative requirements on government cost accounting practices”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21 No. 6, pp. 549-567.
- Gerdin, J. and Greve, J. (2008), “The appropriateness of statistical methods for testing contingency hypotheses in management accounting research”, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 33 Nos 7-8, pp. 995-1009.
- Gibbons, D. and Chakraborti, S. (2003), *Nonparametric Statistical Inference*, Marcel Dekker, New York.
- Goddard, A. (2004), “Budgetary practices and accountability habitus: a grounded theory”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 543-577.
- Gomes, P., Mendes, S.M. and Carvalho, J. (2016), “Determinants of the design and use of PMS in Portuguese government agencies: a complementary theoretical approach”, in Ferreira, A., Azevedo, G., Oliveira, J. and Marques, R. (Eds), *Global Perspectives on Risk Management and Accounting in the Public S*