

Identification and Ranking of Performance Governance Measurement Components in Iranian Government Organizations: A Case Study of West Azerbaijan Water and Wastewater Company

1. Korosh Khezri[✉]: Department of Public Administration, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Kyomarth Ahmadii^{*✉}: Department of Public Administration, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
3. Adel Salvati[✉]: Department of Public Administration, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

*Corresponding Author's Email Address: K.ahmadi@iausdj.ac.ir

Abstract:

This study aimed to identify, validate, and rank the key components of performance governance and to develop an indigenous framework for measuring and implementing performance governance in Iranian public-sector organizations. This applied study employed an exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, approximately 20 experts and senior human resource managers were selected through purposive and snowball sampling, and the data were analyzed using grounded theory procedures. In the quantitative phase, 108 employees of the West Azerbaijan Water and Wastewater Company participated as the study sample. Data were collected using a researcher-developed performance governance questionnaire. Descriptive statistics and inferential techniques, including Friedman, Wilcoxon, and t-tests, were used for data analysis. Inferential results indicated that 53 out of 56 extracted components were validated and accepted by academic and organizational experts. Friedman ranking analysis revealed that reducing administrative formalities, regular performance reviews, optimal human resource management, support for career development initiatives, organizational professionalism, mission clarity, internal and external performance monitoring, and a results-oriented culture were the highest-priority factors for implementing a performance governance system. These findings highlighted the central role of managerial, supervisory, human resource, and accountability dimensions in strengthening performance governance within public organizations. The findings suggest that performance governance provides a comprehensive framework for improving effectiveness, transparency, accountability, and performance evaluation systems in public organizations. The proposed model offers a practical foundation for designing indigenous performance assessment systems and promoting sustainable organizational development in Iran's public sector through enhanced managerial capacity, oversight mechanisms, and human resource development.

Keywords: Governance, Performance Governance, Performance Evaluation, Government Organizations, Performance Management, Public Sector.

How to Cite: Khezri, K., Ahmadii, K., & Salvati, A. (2026). Identification and Ranking of Performance Governance Measurement Components in Iranian Government Organizations: A Case Study of West Azerbaijan Water and Wastewater Company. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(6), 1-18.



شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های اندازه‌گیری حکمرانی عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران: مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان غربی

۱. کوروش خضری[✉]: گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۲. کیومرث احمدی[✉]: گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۳. عادل صلواتی[✉]: گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: K.ahmadi@iausdj.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی، اعتبارسنجی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی عملکرد و ارائه الگوی بومی برای سنجش و استقرار نظام حکمرانی عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش در زمره پژوهش‌های آمیخته اکتشافی قرار گرفت. در بخش کیفی، حدود ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و عملکرد با روش هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند و داده‌ها از طریق مصاحبه و رویکرد داده‌بنیاد تحلیل گردید. در بخش کمی، ۱۰۸ نفر از کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان غربی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه محقق ساخته حکمرانی عملکرد بود و برای تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی و آزمون‌های استنباطی از جمله فریدمن، ویلکاکسون و t استفاده شد. نتایج تحلیل‌های استنباطی نشان داد از میان ۵۶ مؤلفه استخراج شده، ۵۳ مؤلفه از نظر خبرگان دانشگاهی و سازمانی مورد تأیید قرار گرفتند. همچنین آزمون فریدمن نشان داد مؤلفه‌های کاهش تشریفات اداری، بازبینی منظم عملکردها، مدیریت بهینه منابع انسانی، حمایت از برنامه‌های تحول شغلی، حرفه‌ای‌بودن سازمان، شفافیت مأموریت سازمانی، نظارت درونی و بیرونی بر عملکرد و فرهنگ نتیجه‌محوری بالاترین اولویت را در استقرار حکمرانی عملکرد دارا هستند. رتبه‌بندی مؤلفه‌ها بیانگر اهمیت ابعاد مدیریتی، نظارتی، منابع انسانی و پاسخگویی در تحقق حکمرانی عملکرد در سازمان‌های دولتی بود. یافته‌ها نشان دادند حکمرانی عملکرد می‌تواند چارچوبی جامع برای ارتقای اثربخشی، پاسخگویی، شفافیت و بهبود نظام ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی فراهم آورد. الگوی پیشنهادی پژوهش با تأکید بر مؤلفه‌های مدیریتی، نظارتی و توسعه منابع انسانی، ظرفیت مناسبی برای طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد بومی و حمایت از توسعه پایدار سازمانی در بخش عمومی ایران دارد.

کلیدواژه‌گان: حکمرانی، حکمرانی عملکرد، ارزیابی عملکرد، سازمان‌های دولتی، مدیریت عملکرد، بخش عمومی

نحوه استناددهی: خضری، کوروش، احمدی، کیومرث، و صلواتی، عادل. (۱۴۰۵). شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های اندازه‌گیری حکمرانی عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران: مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان غربی. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۶)، ۱۸-۱.



مقدمه

سازمان‌های دولتی به‌عنوان مهم‌ترین نهادهای ارائه‌دهنده خدمات عمومی، نقشی اساسی در تحقق توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کشورها ایفا می‌کنند. کارآمدی این سازمان‌ها نه تنها بر کیفیت زندگی شهروندان تأثیر مستقیم دارد، بلکه میزان اعتماد عمومی به نظام حکمرانی را نیز شکل می‌دهد. در دهه‌های اخیر، افزایش پیچیدگی محیط‌های سازمانی، گسترش انتظارات ذی‌نفعان و ضرورت پاسخگویی در قبال منابع عمومی موجب شده است که رویکردهای سنتی اداره سازمان‌های دولتی با چالش‌های متعددی مواجه شوند. در چنین شرایطی، مفهوم حکمرانی عملکرد به‌عنوان چارچوبی برای تلفیق اصول حکمرانی، پاسخگویی، شفافیت و ارزیابی اثربخشی سازمانی مورد توجه پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. حکمرانی عملکرد فراتر از ارزیابی صرف نتایج، بر نحوه هدایت، کنترل و بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی تأکید دارد و می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کیفیت خدمات عمومی و تحقق اهداف توسعه‌ای باشد (Songa et al., 2025; Wang & Xiao, 2025).

تحولات محیطی و ظهور فناوری‌های نوین، ضرورت بازنگری در شیوه‌های مدیریت و حکمرانی سازمان‌های دولتی را دوچندان کرده است. سازمان‌های دولتی امروز با مسائلی نظیر تحول دیجیتال، افزایش حجم داده‌ها، پیچیدگی روابط بین سازمانی و مطالبه فزاینده شهروندان برای شفافیت و پاسخگویی مواجه هستند. در این میان، حکمرانی عملکرد به‌عنوان رویکردی جامع تلاش می‌کند تا میان اهداف راهبردی، فرآیندهای اجرایی و نتایج حاصل از عملکرد سازمانی پیوند برقرار کند. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که بهره‌گیری از سازوکارهای نوین حکمرانی می‌تواند موجب افزایش کارایی، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد کلی سازمان‌های عمومی شود (Bensaeed et al., 2025; Fazli, 2025; Khani et al., 2025; Khalil & Al-Ali, 2025).

یکی از ابعاد مهم حکمرانی عملکرد، ارتباط آن با کیفیت حکمرانی و عملکرد سازمانی است. حکمرانی مطلوب زمانی محقق می‌شود که سازوکارهای تصمیم‌گیری، نظارت و پاسخگویی به‌گونه‌ای طراحی شوند که ضمن حفظ منافع عمومی، بهره‌وری و اثربخشی سازمان نیز افزایش یابد. مطالعات انجام‌شده در حوزه سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که وجود ساختارهای مناسب حکمرانی، توانمندی مدیران ارشد و نظام‌های نظارتی کارآمد می‌تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی داشته باشد. همچنین عملکرد موفق سازمان‌ها در گرو وجود رهبران توانمند، فرهنگ سازمانی حمایتی و فرآیندهای شفاف مدیریتی است که همگی در چارچوب حکمرانی عملکرد قابل تبیین هستند (Basuki, 2025; Mohammadi et al., 2025; Songa et al., 2025).

در سال‌های اخیر، توجه ویژه‌ای به موضوع شفافیت در بخش عمومی معطوف شده است. شفافیت یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های حکمرانی عملکرد محسوب می‌شود؛ زیرا امکان نظارت عمومی، افزایش اعتماد شهروندان و کاهش فساد اداری را فراهم می‌کند. با این حال، بسیاری از سازمان‌های دولتی همچنان با موانعی در مسیر شفافیت مواجه هستند. عواملی همچون ساختارهای بوروکراتیک پیچیده، ضعف نظام‌های اطلاعاتی و مقاومت در برابر تغییر از جمله موانع تحقق شفافیت به شمار می‌روند. مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های دولتی ایران نیز نشان داده‌اند که نبود شفافیت کافی می‌تواند اثربخشی سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی را کاهش دهد و اعتماد عمومی را تضعیف نماید (Ebrahimpour et al., 2025; Lali Sarabi & Pahani, 2025; Perlman et al., 2025).

در کنار شفافیت، پاسخگویی نیز یکی از ارکان اساسی حکمرانی عملکرد است. پاسخگویی به معنای تعهد مدیران و کارکنان در قبال نتایج تصمیمات و اقدامات خود بوده و ارتباط مستقیمی با مشروعیت و کارآمدی سازمان‌های دولتی دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که از نظام‌های پاسخگویی مؤثر برخوردار هستند، توانایی بیشتری در مدیریت منابع، تحقق اهداف و جلب اعتماد ذی‌نفعان دارند. همچنین فرهنگ مسئولیت‌پذیری و اخلاق حرفه‌ای می‌تواند به‌عنوان زیرساختی برای تقویت پاسخگویی سازمانی عمل کند و زمینه را برای بهبود عملکرد فراهم سازد (Ebrahimpour et al., 2025; Golrokh et al., 2025; Perlman et al., 2025).

از سوی دیگر، نقش منابع انسانی در موفقیت نظام حکمرانی عملکرد غیرقابل انکار است. سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان‌های دولتی، نقش تعیین‌کننده‌ای در اجرای سیاست‌ها، تحقق اهداف و ارائه خدمات عمومی دارد. در این راستا، توسعه شایستگی‌های مدیریتی، تقویت هویت حرفه‌ای کارکنان و فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری و خودتوسعه‌ای از جمله عواملی هستند که می‌توانند اثربخشی حکمرانی عملکرد را افزایش دهند. پژوهش‌های اخیر بر اهمیت توسعه منابع انسانی، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری

کارآفرینانه در ارتقای عملکرد سازمان‌های دولتی تأکید کرده‌اند (Baghery & Rahimi, 2025; Karimi et al., 2025; Mohammadi et al., 2025; Saghaeian & Nejad Isfahani, 2025).

رهبری نیز یکی از مؤلفه‌های کلیدی در حکمرانی عملکرد به شمار می‌رود. رهبران سازمانی از طریق تعیین چشم‌انداز، ایجاد انگیزه در کارکنان و هدایت فرآیندهای تغییر می‌توانند نقش مهمی در موفقیت یا شکست برنامه‌های حکمرانی ایفا کنند. به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که با ساختارهای پیچیده و ذی‌نفعان متعدد مواجه هستند، وجود رهبران تحول‌آفرین و کارآفرین می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای عملکرد و نوآوری سازمانی شود. مطالعات نشان داده‌اند که قابلیت‌های مدیریتی پویا، رهبری تحول‌آفرین و رهبری کارآفرینانه از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمانی در بخش عمومی هستند (Basuki, 2025; Saeed et al., 2025; Saghaeian Nejad Isfahani, 2025).

علاوه بر عوامل مدیریتی، فرهنگ سازمانی نیز نقش مهمی در تحقق حکمرانی عملکرد دارد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که رفتار کارکنان و مدیران را شکل می‌دهد. فرهنگ مبتنی بر مسئولیت‌پذیری، اخلاق حرفه‌ای، مشارکت و یادگیری می‌تواند زمینه را برای اجرای موفق نظام‌های حکمرانی فراهم کند. در مقابل، فرهنگ‌های مبتنی بر سرزنش، پنهان‌کاری یا رفتارهای سیاسی مخرب می‌توانند مانع تحقق اهداف حکمرانی عملکرد شوند. پژوهش‌های اخیر در سازمان‌های دولتی ایران نشان داده‌اند که توسعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری، مدیریت بدون سرزنش و کنترل رفتارهای سیاسی ناسالم می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود (Golrokh et al., 2025; Tavassoli Sirmandi et al., 2025; Tir et al., 2026).

یکی دیگر از چالش‌های مهم سازمان‌های دولتی، پدیده‌های رفتاری و اجتماعی درون‌سازمانی است که می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد. رفتارهای سیاسی، تعارضات بین فردی، استعفای خاموش و فرسایش اجتماعی از جمله پدیده‌هایی هستند که می‌توانند موجب کاهش تعهد سازمانی، افت بهره‌وری و تضعیف اثربخشی شوند. مطالعات نشان داده‌اند که مدیریت صحیح این عوامل در چارچوب حکمرانی عملکرد می‌تواند به ایجاد محیطی سالم‌تر، افزایش مشارکت کارکنان و ارتقای نتایج سازمانی کمک کند (Ebrahimi et al., 2025; Mousavi et al., 2025; Tavassoli Sirmandi et al., 2025; Tir et al., 2026).

در سطح کلان‌تر، حکمرانی عملکرد با مفاهیم توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی نیز ارتباط تنگاتنگی دارد. امروزه سازمان‌های دولتی تنها بر اساس شاخص‌های مالی و عملیاتی ارزیابی نمی‌شوند، بلکه میزان توجه آنها به ابعاد اجتماعی، زیست‌محیطی و اخلاقی نیز مورد سنجش قرار می‌گیرد. چارچوب‌های نوین حکمرانی بر این باورند که سازمان‌های موفق باید بتوانند میان اهداف اقتصادی، اجتماعی و محیطی تعادل برقرار کنند. پژوهش‌های مرتبط با عملکرد ESG و حکمرانی سبز نیز بر اهمیت این رویکرد تأکید دارند و نشان می‌دهند که توجه به پایداری می‌تواند به بهبود عملکرد بلندمدت سازمان‌ها منجر شود (Sheikh Najafi & Azizzadeh, 2025; Vijaya et al., 2025; Wang & Xiao, 2025).

همچنین عدالت اداری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های بنیادین حکمرانی عملکرد، جایگاه ویژه‌ای در سازمان‌های دولتی دارد. عدالت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، توزیع منابع، ارزیابی عملکرد و تعاملات سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش اعتماد کارکنان، ارتقای رضایت شغلی و تقویت مشروعیت سازمانی شود. پژوهش‌های جدید در حوزه مدیریت دولتی نشان داده‌اند که شاخص‌های عدالت اداری و ارزش‌های اخلاقی می‌توانند به‌عنوان مبنایی برای طراحی نظام‌های حکمرانی کارآمد مورد استفاده قرار گیرند (Karimi et al., 2025; Moradi, 2026; Perlman et al., 2025).

با وجود گسترش مطالعات مرتبط با حکمرانی، مدیریت عملکرد، شفافیت، مسئولیت اجتماعی، رهبری و منابع انسانی، هنوز اجماع مشخصی درباره مؤلفه‌های کلیدی اندازه‌گیری حکمرانی عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران وجود ندارد. بسیاری از پژوهش‌ها تنها بر بخشی از ابعاد حکمرانی تمرکز کرده‌اند و کمتر مطالعه‌ای تلاش نموده است تا مجموعه‌ای جامع از مؤلفه‌های حکمرانی عملکرد را شناسایی، اعتبارسنجی و رتبه‌بندی نماید. افزون بر این، تفاوت‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی سازمان‌های دولتی ایران ضرورت طراحی الگویی بومی و متناسب با شرایط کشور را برجسته می‌سازد (Baghery & Rahimi, 2025; Bakhtiarzadeh et al., 2025; Fazli Khani et al., 2025).

بنابراین، هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های اندازه‌گیری حکمرانی عملکرد و ارائه الگویی بومی برای استقرار و ارزیابی نظام حکمرانی عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران با مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان غربی است.



روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش بر اساس استراتژی از نوع کیفی و بر اساس هدف از نوع توسعه‌ای و بنیادی و براساس جمع‌آوری اطلاعات از نوع چندمقطعی است که از طریق روش داده بنیاد انجام گرفته است.

این پژوهش در دسته بندی پژوهش‌های "آمیخته اکتشافی" جای دارد. مسأله اصلی تحقیق این است که مدل‌ها و راهکارهای مناسب برای استقرار حکمرانی عملکرد در ایران چیست و اینکه چگونه می‌توان الگویی به منظور تبیین ویژگی‌های بنیادین حکمرانی عملکرد، ارائه نمود که توأم با حفظ یک نگاه کلی و جامع از جهان شمول‌گرایی و مطلق‌گرایی پرهیز نموده و جنبه‌های اساسی حکمرانی عملکرد را به نمایش بگذارد؟

در این راستا در بخش دولتی ایران نیز به طور نسبی برنامه اجرایی، توسعه هماهنگ و فراگیر و ساز و کارهای علمی ارزیابی که بتواند ملاک طبقه بندی مدیریت‌ها، توزیع منابع، اعمال تنبیه و پاداش، بهبود و به هنگام سازی روش‌ها و ساختارها باشد وجود ندارد؛ از این رو این حوزه از خلأ مدل بومی شدیداً رنج می‌برد.

پس از مطالعه ادبیات موضوع، در بحث چارچوب نظری، با کمک روش دلفی، نظر خبرگان دانشگاهی (اساتید دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران دولتی مجرب در حوزه مدیریت عملکرد) درباره مدل مفهومی تحقیق اتخاذ خواهد شد؛ سپس بر مبنای مدل تأیید شده، مصاحبه برنامه‌ریزی شده‌ای با حدود ۵۰ نفر از خبرگان برای تعیین اولویت ابعاد متغیرها برگزار خواهد شد.

در مرحله سوم، بر مبنای روش دلفی و داده‌های مصاحبه، پرسشنامه‌ای نیمه بسته طراحی خواهد شد و میان مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی توزیع خواهد شد. به لحاظ جامعه آماری و حجم نمونه می‌توان گفت که با توجه به نو بودن موضوع سعی شد تا ابتدا خبرگانی که آشنایی با مفهوم دارند شناسایی شوند و از طریق این افراد خبرگان دیگر نیز شناسایی شوند. در این مرحله با تعدادی از خبرگان با استفاده از مرحله اشباع از روش گلوله برفی مصاحبه انجام گرفت. این روش که یک روش غیراحتمالی است پس از انجام هماهنگی‌های لازم به اساتید و خبرگان و متخصصان موضوع حکمرانی عملکرد مراجعه و نظرات آنها راجع به موضوع منتورینگ گردآوری گردید و قبل از مراجعه به خبرگان جهت انجام مصاحبه و دریافت نظرات آنان بخش مرور ادبیات پژوهش، اهداف پژوهش و همچنین سوالات مصاحبه در اختیار آنها قرار گرفت تا آمادگی لازم و کافی را برای انجام مصاحبه مدنظر داشته باشند.

همچنین در یک کار جانبی و در بخش کمی نیز جامعه آماری تحقیق حدود ۱۰۸ نفر از شرکت آیفای آذربایجان غربی بعنوان نمونه آماری و با الهام از جدول مورگان انتخاب تا مدل احصا شده وضعیتش در آنجا آزمون و تست شود.

به لحاظ ابزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها هم در این پژوهش با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد به گردآوری، تحلیل و تبیین موضوع پژوهش اقدام گردید. تحلیل داده‌ها در این روش مبتنی بر سه عنصر اصلی (کدها، مفاهیم و مقوله‌ها) استوار است (دانایی فر و امامی، ۱۳۸۶). فرآیند پیشبرد تحقیق در سه گام صورت می‌گیرد: ۱- کدگذاری باز؛ ۲- کدگذاری محوری؛ ۳- کدگذاری انتخاب (دانایی فر، ۱۳۸۴).

در این تحقیق از مدل پارادایمی اشتراوس و گلاسر به عنوان طرح پژوهشی داده بنیاد استفاده شد که مبتنی بر شناسایی پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای و مداخله گر راهبردها و پیامدهای ارتباط بین آن هاست. مراحل روش راهبردنظریه زاده بنیاد بر اساس طرح مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین به شرح ذیل است:

۱. شرایط علی: این شرایط باعث ایجاد و شکل گیری طبقه محوری می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از طبقه‌ها به همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهند؛
۲. مقوله محوری: عبارتست از صورتی ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرآیند است.
۳. راهبردها: راهبردها کنشها با تعاملاتی که از پدیده محوری منبعت می‌شوند؛
۴. شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم): به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود.

معمولاً تشخیص این عوامل مرتبط با شرایط زمینه‌ای از عوامل شرایط علی مشکل است. با این حال وجه

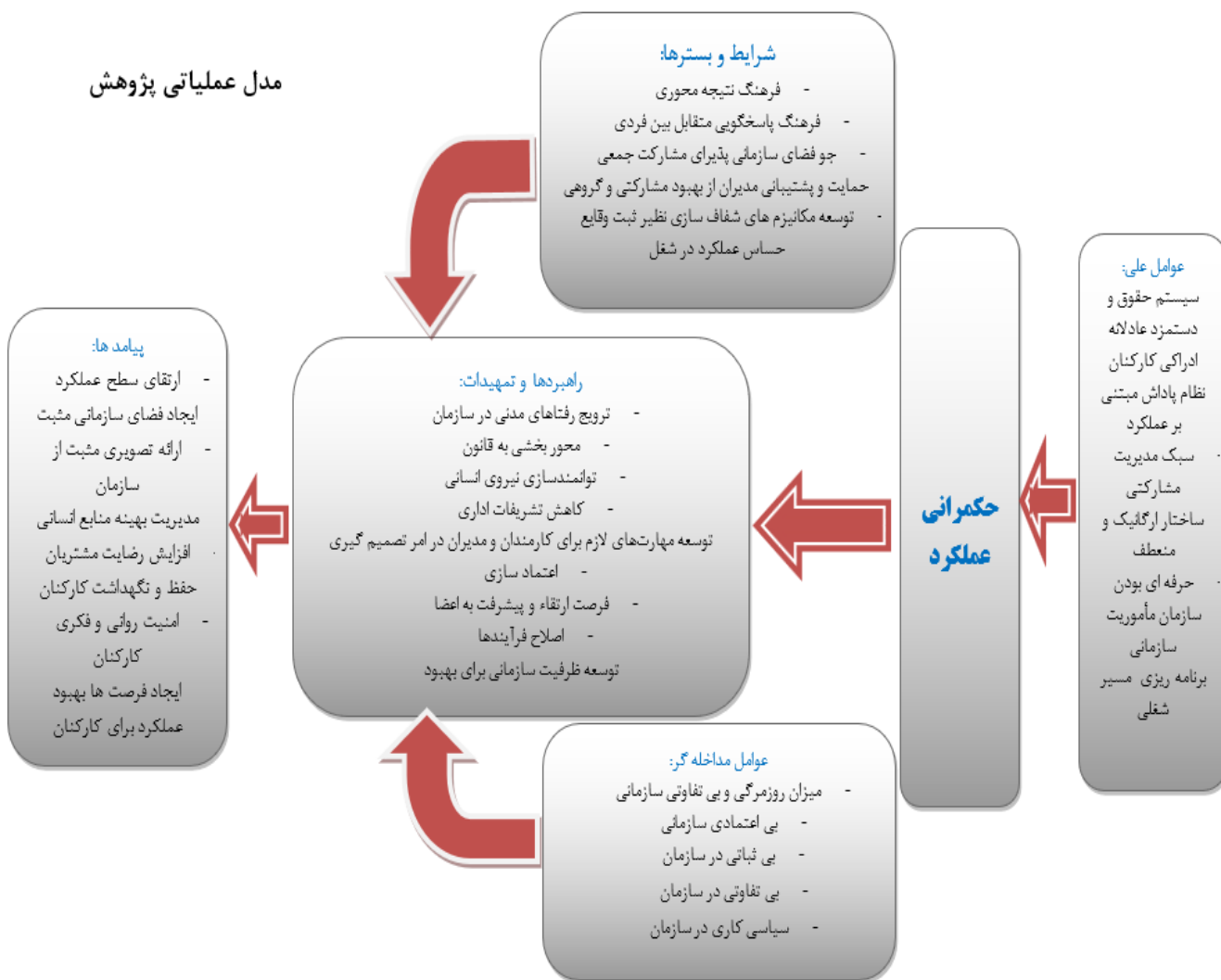
تمایز شرایط زمینه‌ی از شرایط علی در این است که شرایط زمینه‌ای متشکل از مجموعه‌ای از مفاهیم طبقه‌ای متغیرها است در حالیکه شرایط علی، مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات متغیرها بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرها با ارتباط کمتر را ذیل بسترها حاکم (زمینه‌ای)، طبقه بندی می‌کنند.

۵. شرایط مداخله‌گر: شرایط بستری یا محیطی عمومی هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند. این

شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسطه تشکیل می‌دهند شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کند و صیغه

علمی و عمومی دارند.

۶ نتایج و پیامدها: این طبقه نمایانگر نتایج و پیامدهایی است که در اثر اتخاذ راهبردها و پیامدهایی که عبارت دیگر تحقق اجزای الگوی پیشنهادی بوجود می‌آیند.



شکل ۱. مدل عملیاتی پژوهش

یافته‌ها

این بخش از تحلیل یافته‌ها، به آزمون طراحی مدل استقرار حکمرانی عملکرد در ارگان‌های دولتی اختصاص دارد. به همین منظور پرسشنامه‌های مستخرج از داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با صاحب‌نظران، طراحی گردید و میان نمونه آماری توزیع شد. لذا در ابتدا این بخش به تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش پرداخته می‌شود. در ادامه، از طریق آماره‌های مربوطه رتبه بندی مؤلفه‌ها اندازه‌گیری می‌گردند.

جدول ۱. نتایج آزمون میانگین t برای مؤلفه‌های طراحی شده تحقیق

ابعاد	مؤلفه‌ها	میانگین	مقدار t	Sig	فاصله اطمینان	
					حد پایین	حد بالا
عوامل علی دخیل در پیاده سازی نظام حکمرانی عملکرد	سیستم حقوق و دستمزد عادلانه ادراکی کارکنان	۳۰۷۴	۱۲۹۰۲	۰۰۱	۲۵۸	۳۵۶
	نظام پاداش مبتنی بر عملکرد	۲۹۶۲	۱۲۵۷۷	۰۰۲	۲۴۷	۳۴۴
سبک مدیریت مشارکتی ساختار ارگانیک و منعطف مقررات زدایی و کاهش رسمیت حرفه‌ای بودن سازمان مأموریت سازمانی	سبک مدیریت مشارکتی	۳۲۲۲	۱۴۰۹۹	۰۰۰	۲۷۵	۳۶۹
	ساختار ارگانیک و منعطف	۳۱۸۵	۱۶۵۲۷	۰۰۰	۲۷۸	۳۵۸
مقررات زدایی و کاهش رسمیت حرفه‌ای بودن سازمان مأموریت سازمانی	مقررات زدایی و کاهش رسمیت	۳۴۰۷	۱۴۹۳۹	۰۰۱	۲۹۳	۳۸۷
	حرفه‌ای بودن سازمان مأموریت سازمانی	۳۴۸۱	۱۶۶۳۷	۰۰۳	۳۰۵	۳۹۱
برنامه ریزی مسیر شغلی فرهنگ نتیجه محوری فرهنگ پاسخگویی متقابل بین فردی جو فضای سازمانی پذیرای مشارکت جمعی	برنامه ریزی مسیر شغلی	۳۲۵۹	۱۵۴۶۴	۰۰۰	۲۸۲	۳۶۹
	فرهنگ نتیجه محوری	۳۳۷۰	۱۵۲۴۸	۰۰۲	۲۹۱	۳۸۲
شرایط و بستریهای لازم برای پیاده سازی نظام حکمرانی عملکرد	فرهنگ پاسخگویی متقابل بین فردی	۳۲۹۶	۱۴۶۳۲	۰۰۱	۲۸۳	۳۷۵
	جو فضای سازمانی پذیرای مشارکت جمعی	۳۰۷۴	۱۲۰۲۸	۰۰۱	۲۵۴	۳۵۹
حمایت و پشتیبانی مدیران از بهبود مشارکتی و گروهی توسعه مکانیزم‌های شفاف سازی نظیر ثبت وقایع حساس عملکرد در شغل	حمایت و پشتیبانی مدیران از بهبود مشارکتی و گروهی	۳۲۵۹	۱۵۹۸۵	۰۰۰	۲۸۴	۳۶۷
	توسعه مکانیزم‌های شفاف سازی نظیر ثبت وقایع حساس عملکرد در شغل	۳۲۸	۱۵۹۸	۰۰۰	۲۸۴	۳۲۷
عوامل مداخله گر و تعدیل گر در پیاده سازی نظام حکمرانی عملکرد	میزان روزمرگی و بی تفاوتی سازمانی	۳۴۴	۱۴۶۷	۰۰۰	۲۹۶۲۰	۳۹۲
	اعتماد سازمانی	۳۱۱	۱۵۳۹	۰۰۰	۲۶۹	۳۵۲
حمایت برنامه‌های تحول شغلی پذیرش سیاست‌های حمایت کننده پایداری نظام حکمرانی عملکرد	حمایت برنامه‌های تحول شغلی	۳۲۹	۱۴۶۳	۰۰۱	۲۸۳	۳۷۵
	پذیرش سیاست‌های حمایت کننده پایداری نظام حکمرانی عملکرد	۳۳۷	۱۶۲۲	۰۰۰	۲۹۴	۳۷۹
نخه گرایی و شایسته پروری در سازمان چرخش شغلی ظرفیت کار گروهی در سازمان	نخه گرایی و شایسته پروری در سازمان	۲۹۲	۱۱۹۸	۰۰۰	۲۴۲	۳۴۲
	چرخش شغلی	۱۸۵	۱۴۶	۰۸۱	-/۳۴	۱۳۶
ترویج رفتارهای مدنی در سازمان محور بخشی به قانون توانمندسازی نیروی انسانی	ظرفیت کار گروهی در سازمان	۳۰۰	۱۴۵۱	۰۰۱	۲۵۷	۳۴۲
	ترویج رفتارهای مدنی در سازمان	۳۱۸	۱۴۴۵	۰۰۰	۲۷۳	۳۶۳
محور بخشی به قانون توانمندسازی نیروی انسانی تشریح انواع تصمیمات و اقدامات توسط مدیران شفاف سازی اطلاعات سازمانی	محور بخشی به قانون	۳۱۱	۱۳۲۵	۰۰۰	۲۶۲	۳۵۹
	توانمندسازی نیروی انسانی	۳۰۳۷	۱۳۶	۰۰۴	۲۵۷	۳۴۹
تشریح انواع تصمیمات و اقدامات توسط مدیران ایجاد نظام مشاوره و منتورینگ شغلی کاهش تشریفات اداری توسعه مهارت‌های لازم برای کارمندان و مدیران در امر تصمیم گیری	تشریح انواع تصمیمات و اقدامات توسط مدیران	۵۰۰	۲۵	۰۱۶	۱۰۲	۸۹۷
	توسعه مهارت‌های لازم برای کارمندان و مدیران در امر تصمیم گیری	۵۳۰	۲۷۰	۰۱۲	۱۲۶	۹۳۴
اعتماد سازی تعیین مسیر شغلی کارکنان فرصت ارتقاء و پیشرفت به اعضا اصلاح فرآیندها	اعتماد سازی	۵۰۷	۲۶۷	۰۱۳	۱۱۷	۸۰۹
	تعیین مسیر شغلی کارکنان	۱۹۲	۱۲	۰۷۸	-/۳۸	۱۴۶
فرصت ارتقاء و پیشرفت به اعضا اصلاح فرآیندها حمایت واقعی مدیران جهت بهبود عملکرد کارکنان توسعه ظرفیت سازمانی برای بهبود امید به آینده سازمان نزد کارکنان	فرصت ارتقاء و پیشرفت به اعضا	۴۸۱	۲۵۲	۰۱۸	۸۸۷۹	۸۷۴
	اصلاح فرآیندها	۳۲۹	۱۴۶۳	۰۰۰	۲۸۳	۳۷۵
حمایت واقعی مدیران جهت بهبود عملکرد کارکنان توسعه ظرفیت سازمانی برای بهبود امید به آینده سازمان نزد کارکنان ارتقای سطح عملکرد	حمایت واقعی مدیران جهت بهبود عملکرد کارکنان	۳۰۷	۱۳۰۹	۰۰۰	۲۶۲	۳۵۲
	توسعه ظرفیت سازمانی برای بهبود	۳۰۰	۱۲۵	۰۰۰	۲۵۰	۳۴۹
امید به آینده سازمان نزد کارکنان ارتقای سطح عملکرد ایجاد فضای سازمانی مثبت	امید به آینده سازمان نزد کارکنان	۳۲۵	۱۳۰۴	۰۰۰	۲۷۶	۳۷۵
	ارتقای سطح عملکرد	۳۱۸۵	۱۴۰۹	۰۰۰	۲۷۴	۳۶۲
نتایج و پیامدهایی ناشی از پیاده سازی	ایجاد فضای سازمانی مثبت	۳۱۴۸	۱۳۰۶	۰۰۰	۲۶۷	۳۶۲

۷.۷۶	۱.۶۳	.۰۴	۳.۱	۴.۷۰۳	ارائه تصویری مثبت از سازمان	حکمرانی	نظام
۳.۹۰	۲.۹۸	.۰۰۰	۱۵.۵	۳.۴۴۴	مدیریت بهینه منابع انسانی		عملکرد
۳.۹۱	۲.۹۰	.۰۰۰	۱۳.۸	۳.۴۰۷	افزایش رضایت مشتریان		
۳.۸۰	۲.۷۸	.۰۰۰	۱۳.۲	۳.۲۹	حفظ و نگهداشت کارکنان		
۳.۴۸	۲.۴۴	.۰۰۰	۱۱.۷	۲.۹۶	امنیت روانی و فکری کارکنان		
۳.۶۳	۲.۸۸	.۰۰۰	۱۷.۹	۳.۲۵۹	ایجاد فرصت‌ها بهبود عملکرد برای کارکنان		
۳.۷۵	۲.۹۰	.۰۰۰	۱۶.۱	۳.۳۳۳	تدوین و تبیین شاخص‌های عملکرد از نوع کمی و کیفی	اجزای پدیده نظام	
۳.۸۸	۲.۹۲	.۰۰۰	۱۴.۵	۳.۴۰۷	میزان تمایل ارادی به بهبود عملکرد در ذینفعان هر شغل		حکمرانی عملکرد
۳.۶۲	۲.۶۷	.۰۰۰	۱۳.۶	۳.۱۴۸	پاسخگویی ذینفعان در خصوص عملکرد اصلاحی		
۳.۶۹	۲.۸۲	.۰۰۰	۱۵.۴	۳.۲۵۹	مشارکت فعال ذینفعان شغلی در برنامه ریزی بهبود عملکرد		
۳.۶۳	۲.۸۸	.۰۰۰	۱۷.۹	۳.۲۵۹	برنامه ریزی شغلی برای رسیدن وضعیت مطلوب عملکرد		
۳.۷۶	۲.۹۷	.۰۰۰	۱۷.۴	۳.۳۷	اصلاح انحرافات بهبود مستمر چرخه حکمرانی عملکرد		
۳.۵۵	۲.۷۴	.۰۰۰	۱۵.۹۳	۳.۱۴۸	اهتمام به احصای نتایج واقعی عملکرد شغلی		
۳.۵۴	۲.۶۸	.۰۰۰	۱۴.۸	۳.۱۱	برخورداری شاخصهای کمی و عینی در سنجش عملکرد		
۳.۸۲	۲.۸۴	.۰۰۰	۱۳.۹	۳.۳۳	بازبینی منظم عملکردها		

با توجه به خروجی آزمون میانگین جامعه در محیط نرم افزاری SPSS (جدول فوق) چنانچه میزان معناداری به دست آمده برای هر مؤلفه کمتر از مقدار خطای استاندارد (۰/۰۵) باشد می‌توان گفت که میانگین به دست آمده با مقدار مورد آزمون تفاوت معناداری دارد. در صورتی که حد بالا و حد پایین در جدول فوق هر دو منفی باشند می‌توان گفت که میانگین از مقدار مورد آزمون کوچکتر است یعنی فرض صفر تایید و فرض مقابل می‌شود در غیر این صورت در صورتی که حد بالا و پایین هر دو مثبت باشند میانگین از مقدار آزمون بزرگ تر است و از این رو فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود بنابراین مؤلفه مورد نظر تایید می‌شود.

همان گونه که داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد مقدار عدد معنی دار مشاهده شده برای مؤلفه‌های (تعیین مسیر شغلی کارکنان، ایجاد نظام مشاوره و منتورینگ شغلی و چرخش شغلی) بیشتر از مقدار خطای استاندارد یعنی بیشتر از مقدار (۰/۰۵) می‌باشد و بنابراین فرض صفر این مؤلفه‌ها تایید و فرض مقابل آنها رد می‌گردد به عبارت دیگر مؤلفه‌های مذکور از نظر خبرگان مناسب و قابل قبول نیستند. نتایج تحلیل مربوط به سایر مؤلفه‌ها (یعنی مثبت بودن هر دو حد پایین و بالای مؤلفه‌ها) نشان می‌دهند فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود که به معنای آن است که سطح معناداری آنها از (۰/۰۵) کوچکتر می‌باشد و میانگین آنها به طور معناداری از میانگین نظری یعنی عدد ۳ بالاتر است به عبارت دیگر از نظر خبرگان مؤلفه‌های مذکور برای اندازه گیری حکمرانی عملکرد مناسب و قابل قبول هستند. بنابراین همانگونه که جدول فوق نشان می‌دهد تمام مؤلفه‌ها بجز مؤلفه‌های (تعیین مسیر شغلی کارکنان، ایجاد نظام مشاوره و منتورینگ شغلی و چرخش شغلی) از سوی خبرگان پذیرفته شده‌اند.

برای مقایسه نظر دو گروه خبرگان دانشگاهی و خبرگان سازمانی در خصوص مؤلفه‌های مناسب برای حکمرانی عملکرد به دلیل کم بودن حجم نمونه و نیز نامعلوم بودن توزیع نمونه‌ها از آزمون u من ویتنی در محیط نرم افزار SPSS استفاده گردید.

جدول ۲. نتایج آزمون آماری من - ویتنی

آماره آزمون من - ویتنی	آماره آزمون ویل کاکسون	آماره آزمون Z	سطح معناداری (Sig)
۸.۰۰۰	۱۱.۰۰۰	-۱.۰۳۸	.۲۹۹

با توجه به خروجی آزمون من ویتنی میزان معناداری به دست آمده (Sig) بیشتر از مقدار خطای استاندارد یعنی (۰/۰۵) می‌باشد از این رو فرض صفر پذیرفته و فرض مقابل رد می‌گردد. بنابراین نظر دو گروه خبرگان نسبت به مناسب بودن مؤلفه‌های طراحی شده یکسان است.



برای بررسی میزان اهمیت و رتبه بندی هر گروه از مؤلفه‌های طراحی شده و تایید شده با توجه به شاخص‌های حکمرانی عملکرد از نظر خبرگان از آزمون فریدمن در محیط نرم افزاری SPSS استفاده گردید.

جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی مؤلفه‌های اندازه‌گیری حکمرانی عملکرد

رتبه	میانگین رتبه	مؤلفه‌ها	ابعاد
۳.۵۹		سیستم حقوق و دستمزد عادلانه ادراکی کارکنان	عوامل علی دخیل در پیاده سازی
۳.۳۱		نظام پاداش مبتنی بر عملکرد	نظام حکمرانی عملکرد
۳.۹۶		سبک مدیریت مشارکتی	
۳.۸۹		ساختار ارگانیک و منعطف	
۴.۳۹		مقررات زدایی و کاهش رسمیت	
۴.۶۷		حرفه‌ای بودن سازمان مأموریت سازمانی	
۴.۱۹		برنامه ریزی مسیر شغلی	
۳.۱۵		فرهنگ نتیجه محوری	شرایط و بسترهای لازم برای پیاده سازی
۳.۱۳		فرهنگ پاسخگویی متقابل بین فردی	سازمان حکمرانی عملکرد
۲.۷۰		جو فضای سازمانی پذیرای مشارکت جمعی	
۳.۰۲		حمایت و پشتیبانی مدیران از بهبود مشارکتی و گروهی	
۳.۰۰		توسعه مکانیزم‌های شفاف سازی نظیر ثبت وقایع حساس عملکرد در شغل	
۳.۹۸		میزان روزمرگی و بی تفاوتی سازمانی	عوامل مداخله گر و تعدیل گر در پیاده سازی نظام حکمرانی عملکرد
۴.۴۳		اعتماد سازمانی	
۴.۶۷		حمایت برنامه‌های تحول شغلی	
۳.۶۵		پذیرش سیاست‌های حمایت کننده پایداری نظام حکمرانی عملکرد	
۳.۴۱		نخبه گرایی و شایسته پروری در سازمان	
۴.۱۳		ظرفیت کار گروهی در سازمان	
۸.۰۰		ترویج رفتارهای مدنی در سازمان	راهبردها و تمهیدات نظام حکمرانی عملکرد
۷.۳۸		محور بخشی به قانون	
۸.۴۰		توانمندسازی نیروی انسانی	
۷.۷۵		تشریح انواع تصمیمات و اقدامات توسط مدیران	
۶.۹۲		شفاف سازی اطلاعات سازمانی	
۹.۴۲		کاهش تشریفات اداری	
۸.۵۸		توسعه مهارت‌های لازم برای کارمندان و مدیران در امر تصمیم گیری	
۶.۶۵		اعتماد سازی	
۸.۹۰		فرصت ارتقاء و پیشرفت به اعضا	
۷.۶۵		اصلاح فرآیندها	
۷.۲۳		حمایت واقعی مدیران جهت بهبود عملکرد کارکنان	
۸.۵۴		توسعه ظرفیت سازمانی برای بهبود	
۷.۹۸		امید به آینده سازمان نزد کارکنان	
۴.۲۰		ارتقای سطح عملکرد	نتایج و پیامدهایی ناشی از پیاده سازی نظام حکمرانی عملکرد
۴.۷۴		ایجاد فضای سازمانی مثبت	
۴.۷۸		ارائه تصویری مثبت از سازمان	
۴.۸۵		مدیریت بهینه منابع انسانی	
۴.۵۶		افزایش رضایت مشتریان	

۳۶۹	حفظ و نگهداشت کارکنان	
۴۳۹	امنیت روانی و فکری کارکنان	
۴۸۰	ایجاد فرصت‌ها بهبود عملکرد برای کارکنان	
۵۰۶	تدوین و تبیین شاخص‌های عملکرد از نوع کمی و کیفی	مؤلفه‌های پدیده محور دخیل در
۴۱۷	میزان تمایل ارادی به بهبود عملکرد در ذینفعان هر شغل	پیاده سازی نظام حکمرانی عملکرد
۴۶۱	پاسخگویی ذینفعان در خصوص عملکرد اصلاحی	
۴۳۷	مشارکت فعال ذینفعان شغلی در برنامه ریزی بهبود عملکرد	
۴۸۹	برنامه ریزی شغلی برای رسیدن وضعیت مطلوب عملکرد	
۴۱۷	اصلاح انحرافات بهبود مستمر چرخه حکمرانی عملکرد	
۳۹۸	اهتمام به احصای نتایج واقعی عملکرد شغلی	
۴۷۶	برخورداری شاخصهای کمی و عینی در سنجش عملکرد	
۵۱۸	بازبینی منظم عملکردها	

با توجه به نتایج آزمون فریدمن در جدول فوق مقدار معنی داری مشاهده شده برای میزان اهمیت مؤلفه‌های اندازه گیری عملکرد با توجه به اینکه تمام شاخص‌های حکمرانی عملکرد کمتر از سطح معنی داری استاندارد یعنی (۰/۰۵) می‌باشد، بنابراین فرض صفر و فرض مقابل پذیرفته می‌شود به عبارت دیگر می‌توان گفت که میزان اهمیت مؤلفه‌های اندازه گیری حکمرانی عملکرد با توجه به هر کدام از شاخص‌های حکمرانی عملکرد با یکدیگر متفاوت است. میانگین رتبه هر کدام از مؤلفه‌ها در جدول فوق به ترتیب اولویت رتبه مشخص شده است.

نتایج آزمون فریدمن در خصوص میزان اهمیت مؤلفه‌های طراحی شده برای اندازه گیری شاخص‌های حکمرانی عملکرد از نظر خبرگان نیز نشان می‌دهد که مقدار معنی داری مشاهده شده کمتر از سطح استاندارد یعنی (۰/۰۵) می‌باشد بنابراین می‌توان گفت که از نظر خبرگان میزان اهمیت مؤلفه‌های طراحی شده برای اندازه گیری شاخص‌های حکمرانی عملکرد با یکدیگر تفاوت معنی داری دارند.

با توجه به نتایج آزمون فریدمن در جدول شماره فوق می‌توان گفت که از نظر خبرگان و متخصصین در بین عوامل علی دخیل در پیاده سازی نظام حکمرانی عملکرد، حرفه‌ای بودن سازمان مأموریت سازمانی با میانگین ۴۶۷ دارای بیشترین اهمیت می‌باشد.

از بین مؤلفه‌های اجزا و مؤلفه‌های نظام حکمرانی عملکرد، نظارت درونی و بیرونی بر عملکرد با میانگین ۳۰۷۴ بیشترین اهمیت را داراست.

در بین مؤلفه‌های شرایط و بسترهای لازم برای پیاده سازی نظام حکمرانی عملکرد، فرهنگ نتیجه محوری با میانگین ۳۰۱۵ دارای بیشترین اهمیت می‌باشد.

در بین مؤلفه‌های عوامل مداخله گر و تعدیل گر در پیاده سازی نظام حکمرانی عملکرد، حمایت برنامه‌های تحول شغلی با میانگین ۴۶۷ بیشترین اهمیت را داراست.

در بین مؤلفه‌های راهبردها و تمهیدات نظام حکمرانی عملکرد، کاهش تشریفات اداری، با میانگین ۹۰۴۲ بیشترین اهمیت را از دیدگاه خبرگان داراست.

از بین مؤلفه‌های نتایج و پیامدهایی ناشی از پیاده سازی نظام حکمرانی عملکرد، مدیریت بهینه منابع انسانی با ۴۸۵ بیشترین اهمیت را داراست.

نهایتاً اینکه از بین مؤلفه‌های پدیده محور دخیل در پیاده سازی نظام حکمرانی عملکرد، بازبینی منظم عملکردها با میانگین ۵۰۱۸ بیشترین اهمیت را نظر خبرگان دارا هستند.

با توجه به نتایج آزمون فریدمن در جدول فوق شاخص‌های: کاهش تشریفات اداری، بازبینی منظم عملکردها، مدیریت بهینه منابع انسانی، حمایت برنامه‌های تحول شغلی و

حرفه‌ای بودن سازمان مأموریت سازمانی، نظارت درونی و بیرونی بر عملکرد و فرهنگ نتیجه محوری، به ترتیب دارای بیشترین میزان اهمیت برای پیاده سازی نظام حکمرانی عملکرد می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های اندازه‌گیری حکمرانی عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران و ارائه الگویی بومی برای تبیین ابعاد اصلی این مفهوم بود. نتایج پژوهش نشان داد که از میان ۵۶ مؤلفه استخراج‌شده، ۵۳ مؤلفه مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند که این موضوع بیانگر جامعیت و اعتبار الگوی پیشنهادی است. همچنین نتایج رتبه‌بندی نشان داد که مؤلفه‌هایی نظیر کاهش تشریفات اداری، بازبینی منظم عملکردها، مدیریت بهینه منابع انسانی، حمایت از برنامه‌های تحول شغلی، حرفه‌ای‌بودن سازمان، شفافیت مأموریت سازمانی، نظارت درونی و بیرونی بر عملکرد و فرهنگ نتیجه‌محوری در بالاترین سطوح اهمیت قرار دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت حکمرانی عملکرد بیش از هر چیز به وجود ساختارهای مدیریتی کارآمد، نظام‌های نظارتی اثربخش و سازوکارهای توسعه منابع انسانی وابسته است.

برتری مؤلفه کاهش تشریفات اداری در نتایج این پژوهش را می‌توان در چارچوب تحولات جدید مدیریت دولتی تفسیر کرد. امروزه سازمان‌های دولتی برای پاسخگویی به محیط‌های متغیر و انتظارات رو به افزایش شهروندان نیازمند ساختارهایی انعطاف‌پذیر، چابک و مبتنی بر تصمیم‌گیری سریع هستند. پیچیدگی بوروکراتیک و فرایندهای طولانی اداری نه تنها موجب کاهش بهره‌وری می‌شود، بلکه توان سازمان را در پاسخگویی به مسائل نوظهور نیز محدود می‌کند. از این منظر، حکمرانی عملکرد مستلزم حذف رویه‌های غیرضروری و تمرکز بر نتایج است. این یافته با نتایج پژوهش‌های مرتبط با تحول سازمانی و قابلیت‌های مدیریتی پویا همسو است که نشان می‌دهند کاهش موانع ساختاری و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، عملکرد نهادهای دولتی را بهبود می‌بخشد (Basuki, 2025; Saeed et al., 2025).

یافته دیگر پژوهش، اهمیت بالای بازبینی مستمر عملکردها بود. در واقع حکمرانی عملکرد بدون وجود نظام‌های ارزیابی و پایش مداوم نمی‌تواند به اهداف خود دست یابد. بازبینی عملکرد امکان شناسایی انحرافات، اصلاح سیاست‌ها و بهبود فرآیندها را فراهم می‌کند و از تبدیل شدن خطاهای کوچک به مشکلات ساختاری جلوگیری می‌نماید. اهمیت این موضوع در پژوهش‌های حوزه حکمرانی داده و تحول دیجیتال نیز مورد تأکید قرار گرفته است؛ زیرا تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و ارزیابی مستمر از الزامات اصلی حکمرانی نوین محسوب می‌شود (Bensaeed et al., 2025; Fazli Khani et al., 2025). همچنین نتایج پژوهش شیخ نجفی و عزیززاده نشان داد که کیفیت نظام‌های کنترلی و نظارتی با بهبود عملکرد حکمیتی ارتباط مستقیمی دارد (Sheikh Najafi & Azizzadeh, 2025).

مدیریت بهینه منابع انسانی نیز از مهم‌ترین مؤلفه‌های شناسایی‌شده در این مطالعه بود. این نتیجه نشان می‌دهد که سرمایه انسانی همچنان محور اصلی موفقیت سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. در شرایطی که سازمان‌ها با تغییرات فناوری، انتظارات جدید شهروندان و فشارهای محیطی مواجه هستند، توانمندی کارکنان و مدیران نقشی تعیین‌کننده در موفقیت برنامه‌های حکمرانی دارد. یافته حاضر با مطالعاتی که بر خودتوسعه‌ای منابع انسانی، شایستگی‌های مدیریتی و هویت حرفه‌ای تأکید دارند همخوانی کامل دارد. این مطالعات نشان داده‌اند که توسعه مستمر مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان می‌تواند ظرفیت سازمان را برای دستیابی به اهداف عملکردی افزایش دهد (Baghery & Rahimi, 2025; Karimi et al., 2025; Mohammadi et al., 2025).

قرار گرفتن حمایت از برنامه‌های تحول شغلی و حرفه‌ای بودن سازمان در رتبه‌های بالای اهمیت نیز قابل توجه است. این یافته بیانگر آن است که حکمرانی عملکرد تنها به نظارت و کنترل محدود نمی‌شود، بلکه باید زمینه رشد حرفه‌ای و یادگیری مستمر را برای کارکنان فراهم کند. سازمان‌هایی که فرصت‌های توسعه شغلی را فراهم می‌سازند، از نیروی انسانی متعهدتر، توانمندتر و نوآورتر برخوردار خواهند بود. این نتیجه با یافته‌های مربوط به رهبری کارآفرینانه، توسعه منابع انسانی و مدیریت تحول سازمانی همسو است (Baghery & Rahimi, 2025; Saghaeian Nejad Isfahani, 2025). همچنین پژوهش‌های مرتبط با پذیرش فناوری‌های نوین در بخش دولتی نشان داده‌اند که توسعه حرفه‌ای کارکنان پیش‌نیاز موفقیت برنامه‌های تحول دیجیتال و حکمرانی هوشمند است (Fazli Khani et al., 2025; Khalil & Al-Ali, 2025).

از دیگر نتایج مهم پژوهش، اهمیت شفافیت مأموریت سازمانی و نظارت درونی و بیرونی بر عملکرد بود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی عملکرد به شدت با اصول شفافیت و پاسخگویی پیوند خورده است. زمانی که مأموریت و اهداف سازمان به صورت روشن تعریف شوند و سازوکارهای نظارتی مؤثر وجود داشته باشند، احتمال انحراف از اهداف کاهش یافته و اعتماد ذی‌نفعان افزایش می‌یابد. یافته حاضر با مطالعات مرتبط با شفافیت در بخش عمومی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌های دولتی همسو است. این مطالعات نشان

داده‌اند که نبود شفافیت یکی از مهم‌ترین موانع تحقق حکمرانی مطلوب در سازمان‌های عمومی است (Ebrahimpour et al., 2025; Lali Sarabi & Pahani, 2025). همچنین نتایج پژوهش پرلمن و همکاران نشان می‌دهد که فرهنگ اخلاقی سازمانی و سازوکارهای پاسخگویی می‌تواند اثربخشی حکمرانی را به میزان قابل توجهی افزایش دهند (Perlman et al., 2025).

یافته‌های پژوهش در زمینه اهمیت فرهنگ نتیجه‌محوری نیز شایان توجه است. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، تمرکز بر رعایت رویه‌ها و فرآیندها بیش از نتایج نهایی مورد توجه قرار می‌گیرد، در حالی که حکمرانی عملکرد بر دستاوردها و پیامدهای واقعی تأکید دارد. نتیجه‌محوری موجب می‌شود منابع سازمان در جهت تحقق اهداف اصلی هدایت شده و ارزیابی عملکرد نیز بر اساس خروجی‌ها و آثار واقعی انجام گیرد. این موضوع با رویکردهای نوین حکمرانی که بر ارزش‌آفرینی عمومی، اثربخشی و بهره‌وری تأکید دارند مطابقت دارد (Songa et al., 2025; Wang & Xiao, 2025). همچنین پژوهش‌های مرتبط با عملکرد ESG نیز نشان داده‌اند که تمرکز بر نتایج قابل اندازه‌گیری می‌تواند کیفیت حکمرانی و عملکرد سازمانی را ارتقا دهد (Sheikh Najafi & Azizzadeh, 2025; Vijaya et al., 2025).

نتایج این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که حکمرانی عملکرد مفهومی چندبعدی است که ابعاد مدیریتی، انسانی، اخلاقی، فناوری و اجتماعی را به‌طور همزمان در بر می‌گیرد. این یافته با پژوهش‌های اخیر در حوزه حکمرانی دیجیتال، مسئولیت اجتماعی، عدالت اداری و فرهنگ سازمانی همسو است. برای مثال، مطالعات مرتبط با حکمرانی دیجیتال تأکید می‌کنند که موفقیت سازمان‌های دولتی در گرو تلفیق فناوری با سازوکارهای مدیریتی و نظارتی مناسب است (Fazli Khani et al., 2025; Khalil & Al-Ali, 2025). از سوی دیگر، پژوهش‌های مرتبط با عدالت اداری و اخلاق حرفه‌ای نشان داده‌اند که بدون رعایت اصول عدالت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری نمی‌توان انتظار تحقق حکمرانی اثربخش را داشت (Moradi, 2026; Perlman et al., 2025).

نتایج پژوهش همچنین اهمیت مدیریت رفتارهای سازمانی و سیاسی را در موفقیت حکمرانی عملکرد برجسته می‌سازد. وجود رفتارهای سیاسی ناسالم، تعارضات مخرب و پدیده‌هایی مانند استغفای خاموش می‌تواند اجرای برنامه‌های حکمرانی را با چالش مواجه کند. بنابراین سازمان‌ها باید علاوه بر اصلاح ساختارها، به مدیریت رفتارها و فرهنگ سازمانی نیز توجه ویژه داشته باشند. این یافته با مطالعات مرتبط با رفتار سیاسی سازمانی، فرسایش اجتماعی و استغفای خاموش همسو است (Ebrahimi et al., 2025; Mousavi et al., 2025; Tavassoli Sirmandi et al., 2025; Tir et al., 2026).

در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که حکمرانی عملکرد در سازمان‌های دولتی ایران نیازمند رویکردی جامع است که در آن توسعه منابع انسانی، شفافیت، پاسخگویی، عدالت، نظارت، فرهنگ سازمانی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین به‌صورت همزمان مورد توجه قرار گیرد. الگوی استخراج‌شده در این پژوهش توانست مجموعه‌ای نسبتاً کامل از مؤلفه‌های مؤثر بر حکمرانی عملکرد را شناسایی و اولویت‌بندی کند و از این منظر می‌تواند مبنای مناسبی برای طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد و اصلاح سازوکارهای مدیریتی در سازمان‌های دولتی کشور باشد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی عملکرد نه صرفاً یک نظام ارزیابی، بلکه چارچوبی برای هدایت، کنترل و توسعه پایدار سازمان‌های عمومی است که می‌تواند به افزایش کارایی، اثربخشی و اعتماد عمومی منجر شود (Bakhtiarzadeh et al., 2025; Golrokh et al., 2025; Saeed et al., 2025).

این پژوهش با وجود ارائه یافته‌های ارزشمند، دارای محدودیت‌هایی بود. نخست آنکه مطالعه در بستر یک سازمان دولتی و به‌طور مشخص شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان غربی انجام شد؛ از این رو تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های دولتی باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، بخشی از داده‌ها بر اساس دیدگاه‌ها و ادراکات خبرگان و کارکنان گردآوری شد که احتمال تأثیر سوگیری‌های فردی را افزایش می‌دهد. سوم، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی تغییرات مؤلفه‌های حکمرانی عملکرد در طول زمان را فراهم نکرد. همچنین برخی از عوامل محیطی، سیاسی و اقتصادی مؤثر بر عملکرد سازمان‌های دولتی به دلیل محدودیت‌های اجرایی در مدل نهایی مورد بررسی قرار نگرفتند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده الگوی حاضر را در سازمان‌های دولتی مختلف، از جمله وزارتخانه‌ها، شهرداری‌ها، دانشگاه‌ها و شرکت‌های دولتی آزمون و مقایسه کنند. همچنین انجام مطالعات طولی برای بررسی پایداری مؤلفه‌های حکمرانی عملکرد در طول زمان می‌تواند به غنای دانش موجود کمک نماید. استفاده از روش‌های مدل‌سازی ساختاری، تحلیل شبکه و رویکردهای مبتنی بر هوش مصنوعی نیز می‌تواند روابط پیچیده میان مؤلفه‌های حکمرانی عملکرد را با دقت بیشتری آشکار سازد. علاوه بر این، بررسی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ ملی، بلوغ دیجیتال، اعتماد سازمانی و سرمایه اجتماعی در توسعه حکمرانی عملکرد می‌تواند زمینه‌ساز توسعه مدل‌های جامع‌تر در آینده باشد.



مدیران سازمان‌های دولتی باید در جهت کاهش تشریفات اداری و بازطراحی فرآیندهای کاری اقدام کنند تا چابکی سازمان افزایش یابد. توسعه نظام‌های منظم پایش و بازبینی عملکرد، استقرار سامانه‌های شفاف اطلاعاتی و تقویت سازوکارهای نظارت داخلی و خارجی نیز ضروری است. سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی، طراحی مسیرهای رشد حرفه‌ای و ارتقای شایستگی‌های مدیریتی می‌تواند اثربخشی حکمرانی عملکرد را افزایش دهد. همچنین ایجاد فرهنگ نتیجه‌محوری، مسئولیت‌پذیری، یادگیری مستمر و مدیریت بدون سرزنش باید در اولویت برنامه‌های تحول سازمانی قرار گیرد. در نهایت، بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و سامانه‌های هوشمند مدیریتی می‌تواند اجرای مؤثرتر نظام حکمرانی عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات عمومی را تسهیل کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In contemporary public administration, government organizations are expected not only to provide services efficiently but also to demonstrate accountability, transparency, responsiveness, and sustainable value creation. Increasing environmental complexity, rising citizen expectations, rapid technological developments, and growing demands for public accountability have significantly transformed traditional approaches to governance and organizational performance evaluation. As a result, performance governance has emerged as an integrated framework that combines principles of governance, strategic management, accountability, and performance assessment to improve organizational effectiveness and public value creation. Performance governance extends beyond conventional performance measurement by emphasizing the mechanisms through which organizations are directed, controlled, monitored, and continuously improved (Songa et al., 2025; Wang & Xiao, 2025).

Recent studies have highlighted the critical role of governance structures in enhancing organizational performance, strategic alignment, and sustainable development. Effective governance systems facilitate coordination among stakeholders, improve



decision-making processes, and support the achievement of organizational objectives. In government organizations, governance mechanisms become particularly important because public institutions operate within complex environments characterized by multiple stakeholders, political influences, legal constraints, and public scrutiny (Basuki, 2025; Songa et al., 2025). Consequently, identifying the dimensions and indicators of performance governance has become an essential concern for policymakers and public-sector managers.

The increasing adoption of digital technologies has further expanded the scope of governance in public organizations. Digital governance, data governance, and technology-enabled management systems have transformed how public institutions collect information, monitor performance, and deliver services. The successful implementation of these innovations requires governance frameworks capable of integrating technological capabilities with organizational objectives and accountability mechanisms (Bensaeed et al., 2025; Fazli Khani et al., 2025; Khalil & Al-Ali, 2025). Furthermore, contemporary governance models emphasize transparency, stakeholder participation, and evidence-based decision-making as fundamental components of organizational effectiveness.

Transparency has been recognized as one of the most significant pillars of public-sector governance. Transparent organizations facilitate public trust, reduce corruption risks, and improve stakeholder engagement. Nevertheless, many governmental organizations continue to struggle with bureaucratic complexity, information asymmetry, and limited access to organizational information. Research indicates that insufficient transparency can weaken public confidence and hinder organizational effectiveness (Ebrahimpour et al., 2025; Lali Sarabi & Pahani, 2025). Similarly, accountability mechanisms and ethical organizational cultures have been identified as crucial determinants of governance quality and performance outcomes (Perlman et al., 2025).

Human resource development also represents a critical component of performance governance. Government organizations increasingly recognize that organizational success depends on competent managers, skilled employees, and continuous professional development. Studies have emphasized the importance of managerial competencies, professional identity formation, entrepreneurial leadership, and self-development strategies in improving public-sector performance (Bagheri & Rahimi, 2025; Karimi et al., 2025; Mohammadi et al., 2025; Saghaeian Nejad Isfahani, 2025). Leadership capabilities are equally important because leaders influence organizational culture, innovation, strategic adaptation, and employee commitment (Basuki, 2025; Saeed et al., 2025).

Another significant aspect of governance concerns organizational culture and workplace behavior. Responsibility culture, ethical conduct, constructive political behavior, and employee engagement contribute substantially to organizational effectiveness. Conversely, social erosion, destructive political behavior, organizational conflicts, and silent resignation may undermine governance initiatives and reduce organizational performance (Ebrahimi et al., 2025; Golrokh et al., 2025; Mousavi et al., 2025; Tir et al., 2026). Therefore, performance governance must address both structural and behavioral dimensions of organizational functioning.

Moreover, contemporary governance frameworks increasingly incorporate sustainability, environmental responsibility, and social value creation. The growing emphasis on Environmental, Social, and Governance (ESG) performance demonstrates that governance effectiveness is no longer evaluated solely through financial or operational outcomes but also through social and environmental contributions (Sheikh Najafi & Azizzadeh, 2025; Vijaya et al., 2025; Wang & Xiao, 2025). Likewise,



administrative justice and ethical values have emerged as essential foundations for effective governance systems within public organizations (Moradi, 2026).

Despite the growing body of literature on governance, accountability, leadership, transparency, and organizational performance, there remains limited consensus regarding the specific components of performance governance within Iranian governmental organizations. Most studies have focused on individual aspects of governance rather than developing a comprehensive and contextually appropriate model. Therefore, the present study aimed to identify, validate, and rank the measurement components of performance governance and to develop an indigenous framework suitable for governmental organizations in Iran.

Methods and Materials

This study employed an exploratory mixed-method research design. The qualitative phase focused on identifying the components of performance governance through grounded theory methodology. The qualitative population consisted of experienced human resource managers, public-sector administrators, and academic experts in management. Participants were selected using purposive and snowball sampling techniques until theoretical saturation was achieved.

Semi-structured interviews were conducted to collect qualitative data. The collected information was analyzed through open coding, axial coding, and selective coding procedures. Based on the qualitative findings and expert consensus, a conceptual model of performance governance was developed.

In the quantitative phase, the proposed model was tested within the West Azerbaijan Water and Wastewater Company. A sample of 108 employees was selected according to Morgan's sampling table. Data were collected using a researcher-developed questionnaire designed based on the qualitative findings. Content validity was assessed through expert evaluation, and the instrument demonstrated acceptable validity and reliability.

Descriptive statistics, including frequencies, means, and standard deviations, were used to summarize the data. Inferential analyses included the Friedman ranking test, t-tests, and other relevant statistical procedures to evaluate the relative importance of the identified components and validate the proposed model.

Findings

The qualitative findings resulted in the identification of 56 preliminary components of performance governance. Following expert evaluation and validation procedures, 53 components were confirmed as relevant and appropriate for inclusion in the final model.

The findings indicated that performance governance consists of multiple interrelated dimensions encompassing managerial practices, organizational culture, human resource development, accountability mechanisms, monitoring systems, transparency, learning and growth, social performance, and sustainability-related considerations.

Results of the Friedman ranking analysis revealed significant differences in the perceived importance of the identified components. The highest-ranked components included reduction of administrative formalities, regular performance reviews, optimal human resource management, support for career development programs, organizational professionalism, mission clarity, internal and external performance monitoring, and a results-oriented organizational culture.

The results demonstrated that managerial and supervisory dimensions received the highest priority among the identified governance factors. Human resource development indicators also ranked highly, reflecting the importance of employee competence, professional growth, and organizational learning in achieving effective governance outcomes.



Additionally, the findings emphasized the significance of transparency, accountability, and performance monitoring as central elements of governance effectiveness. Components related to organizational participation, innovation, continuous improvement, and stakeholder-oriented practices also received favorable evaluations.

Overall, the empirical results confirmed the multidimensional nature of performance governance and supported the validity of the proposed indigenous framework for governmental organizations.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that performance governance in governmental organizations is a multidimensional construct requiring the integration of managerial, human, structural, ethical, and supervisory elements. The high ranking of administrative simplification indicates that reducing bureaucratic complexity is a prerequisite for organizational effectiveness and responsiveness. Public organizations operating within highly formalized systems often experience inefficiencies that hinder performance improvement efforts. Therefore, governance frameworks should prioritize organizational flexibility and process optimization.

The prominence of regular performance reviews highlights the importance of continuous monitoring and evidence-based management. Effective governance cannot be achieved without systematic assessment mechanisms that enable organizations to identify weaknesses, evaluate progress, and implement corrective actions. Performance monitoring serves as the foundation for accountability, transparency, and strategic alignment.

The significant role of human resource management and career development programs further underscores the centrality of human capital in public-sector governance. Employees and managers represent the primary agents through which governance principles are translated into organizational practice. Consequently, investments in professional development, competency enhancement, and leadership capacity building are essential for sustainable organizational success.

Another important finding concerns the role of organizational professionalism, mission clarity, and accountability structures. Government organizations require clearly articulated goals, transparent operating procedures, and effective internal and external oversight systems. Such mechanisms strengthen organizational legitimacy, improve stakeholder confidence, and promote responsible decision-making.

The emphasis placed on a results-oriented culture suggests that governance effectiveness depends not only on compliance with procedures but also on the achievement of meaningful outcomes. Public organizations increasingly face expectations to demonstrate measurable impacts and public value creation. Therefore, governance systems must encourage performance improvement, innovation, and outcome-based management practices.

The study also highlights the importance of integrating ethical values, transparency, participation, and organizational responsibility into governance frameworks. Effective governance extends beyond technical management processes and requires the cultivation of trust, fairness, accountability, and stakeholder engagement. These dimensions contribute to organizational resilience and long-term sustainability.

Overall, the proposed model provides a comprehensive framework for understanding and evaluating performance governance within Iranian governmental organizations. The findings suggest that successful governance requires balanced attention to leadership, human resources, monitoring systems, transparency, organizational culture, and continuous improvement. By incorporating these elements into performance evaluation systems, governmental organizations can enhance effectiveness, accountability, service quality, and public trust. The model developed in this study offers a practical foundation



for policymakers and managers seeking to strengthen governance practices and promote sustainable organizational development in the public sector.

References

- Bagheri, Z., & Rahimi, M. (2025). Presentation of an Intra- and Inter-Organizational Strategic Model for Self-Development of Human Resources in Government Organizations in Shiraz. *Journal of Human Resource Empowerment*, 3, 1-25. <https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1206143/FullText>
- Bakhtiarzadeh, M., Khodabakhshi, N., & Bagzadeh, S. (2025). Presenting a Model of Jihadi Management and Its Impact on the Development of Government Organizations. *New Approaches in Jihadi Management and Islamic Governance*, 5(17), 22-47. <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/jmig/Article/1205935>
- Basuki, B. (2025). The Influence of Dynamic Managerial Capabilities and Transformational Leadership on Innovative Performance Through Organizational Change Capabilities of Moderate Organizational Culture in Sidoarjo Regional Government Organizations. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 23(11), 1813-1828. <https://doi.org/10.52152/man4pe19>
- Bensaeed, F., Rabbani, A., & Bensaeed, A. (2025). Determining the Data Governance Maturity Level of Two Governmental Organizations with Similar Operational Nature. Second International Conference on Accounting, Management, Economics, and Industrial Engineering.
- Ebrahimi, R., Bigzad, J., Ramezani, M., & Bigzadeh, Y. (2025). Structural Analysis of Social Erosion Management in Iranian Governmental Organizations. *Journal of Islamic Economics and Banking*, 13(46), 343-366.
- Ebrahimpour, H., Nemat, V., Zarjou, S., & Bazmi, O. (2025). Investigating the Impact of Citizens' Expectations from Government Organizations on Commitment to Social Responsibility with the Mediating Role of Professional Ethics. *Journal of Public Management Research*, 18(68), 235-266. https://jmr.usb.ac.ir/mobile/article_9249.html?lang=fa
- Fazli Khani, P., Haj Alian, F., Moradi Haghghi, M., & Amir Miandaragh, M. (2025). Designing a digital governance model in Iranian governmental organizations: A case study of the Social Security Organization. *Human Capital Empowerment Journal*, 8(2), 127-137.
- Golrokh, S. E., Verijkazemi, R., & Kia Kojouri, D. (2025). Developing a Qualitative Model of Responsibility Culture with a Blame-Free Management Approach in Iranian Governmental Organizations. *Digital Transformation and Administration Innovation*, 3(2), 1-13. <https://journaltdai.com/index.php/jdtai/article/view/132>
- Karimi, F., Pakmaram, A., Shahvalizadeh, A., & Babaei, G. (2025). Designing a professional identity model for accountants in government organizations. *Advances in Accounting*, 12(1), 1-18.
- Khalil, E., & Al-Ali, F. A. (2025). AI Adoption in Government Public Relations: Technology Acceptance, Social Influence, and Organizational Dynamics in the UAE. *Public Relations Inquiry*, 15(1), 31-51. <https://doi.org/10.1177/2046147x251383106>
- Lali Sarabi, A., & Pahani, B. (2025). Identifying factors influencing the lack of transparency in the public sector with a mixed approach: A case study of government organizations in Tabriz. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*. https://journals.pnu.ac.ir/article_12404.html
- Mohammadi, E., Bagheri, M., & Mohibi, S. a.-D. (2025). Proposing a Competency Model for Managers in Government Organizations: A Case Study of the Plan and Budget Organization. *Journal of Management, Education and Development in the Digital Age*, 2(1), 69-87. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.6>
- Moradi, A. (2026). Indicators of Administrative Justice Based on the Quran in Government Organizations. *Journal of Islamic Management Strategy*, 21(2), 7-28.
- Mousavi, N., Darvishzadeh Boroujeni, M., Sepehvand, R., & Nazarpouri, A. (2025). Designing a Model to Counteract Silent Resignation in Government Organizations (Case Study: Chaharmahal and Bakhtiari Province Governorate). *Human Resources Studies*, 15(2). https://www.jhrs.ir/article_222816_en.html
- Perlman, B. J., Reddick, C. G., & Demir, T. (2025). Toward an organizational ethics culture framework: an analysis of survey data from local government managers. *Public Integrity*, 27(3), 300-315. <https://doi.org/10.1080/10999922.2023.2295643>
- Saeed, S. A., Azam, K. O., Faraj, S. M., Mustafa, N. A., & Osman, L. N. (2025). The Impact of Strategic Planning and Strategic Thinking on Crisis Management: An Analytical Study on Governmental and Non-governmental Organizations in the KRI. *Jurnal Manajemen Strategik dan Simulasi Bisnis*, 6(1), 45-58. <https://doi.org/10.25077/mssb.6.1.45-58.2025>
- Saghaeian Nejad Isfahani, S. (2025, 1404 2025). Identifying and ranking the components of entrepreneurial leadership in government organizations. <https://civilica.com/doc/2457273>
- Sheikh Najafi, M., & Azizzadeh, T. (2025). *The Effect of Audit Quality on Environmental, Social, and Governance Performance with Emphasis on Financial Reporting Quality* Proceedings of the First National Conference on Professional Ethics and Social Responsibility in Management and Financial Sciences with an Islamic Approach, Urmia. <https://civilica.com/doc/2441689>
- Songa, E., Aduda, J., & Nzioka, O. M. (2025). Corporate Governance, Top Management Capabilities and Performance of Commercial State Corporations in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 10(1), 57-71. <https://doi.org/10.47604/ejbsm.3248>
- Tavassoli Sirmandi, H., Abbasnezhad, T., & Torabi, M. (2025). *The Effect of Perceived Organizational Political Behaviors on Intra-Organizational Relationships With the Mediating Role of Task Conflict and Relationship Conflict: A Study of Governmental Organizations in Bandar Abbas County University of Hormozgan, Faculty of Management and Accounting*.



- Tir, M., Kia Kojouri, D., Gilanipour, J., & Rahmaty, M. (2026). Triangle of Political Behavior in Governmental Organizations: An Analysis of the Black, White, and Gray Spectrum of Political Behavior Using Meta-Synthesis Approach. *Digital Transformation and Administration Innovation*, 1-13. <https://doi.org/10.61838/dtai.445>
- Vijaya, A., Meisterknecht, J. P. S., Angreani, L. S., & Wicaksono, H. (2025). Advancing sustainability in the automotive sector: A critical analysis of environmental, social, and governance (ESG) performance indicators. *Cleaner Environmental Systems*, 16, 100248. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2024.100248>
- Wang, W., & Xiao, D. (2025). Marketization of data elements and enterprise green governance performance: A quasi-natural experiment based on data trading platforms. *Managerial and Decision Economics*, 46(3), 1686-1700. <https://doi.org/10.1002/mde.4471>

