

اولویت بندی عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی با رویکرد عوامل

استراتژیک به وسیله Topsis

(مطالعه موردی شرکت آذین خودرو)

محمد باغبانی^۱

چکیده

تحقیق حاضر با هدف اولویت بندی عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی با رویکرد عوامل استراتژیک به وسیله TOPSIS^۲ انجام پذیرفته و از نوع اکتشافی، توصیفی- ریاضی است. عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی یا به عبارتی عوامل استراتژیک که همان ذی‌نفع‌های سازمان است، به وسیله توزیع پرسشنامه ای میان خبرگان سازمانی مشخص و استخراج گردیده‌اند که شامل ۷ ذی‌نفع است از جمله: سهامداران، کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان، جامعه، نهادهای دولتی و اعتباردهندگان. در مرحله بعد ۲۱ هدف مربوط به ذی‌نفعان (هر کدام ۳ هدف اصلی) به وسیله خبرگان تعریف شده است. به وسیله پرسشنامه و با تکنیک AHP^۳ و استفاده از مقایسات دو به دو به هر کدام از ذی‌نفعان و اهداف آنها از نظر خبرگان وزن داده شده و با توزیع پرسشنامه‌ای مشابه برتری و وزن نسبی اهداف از نظر ذی‌نفعان سازمان به دست آمده است. با لحاظ نمودن همه‌ی اوزان، وزن نسبی نهایی کل اهداف سازمان برای هر کدام از ذی‌نفعان استخراج و به وسیله تکنیک TOPSIS اهداف و ذی‌نفعان رتبه بندی شده و وزن مطلق آنها بدست آمده است. نتایج حاصل از این پژوهش برای تدوین راهبردهای بهینه در راستای ارضای نیازها و دستیابی به اهداف اولویت بندی شده ذی‌نفعان بکار می‌رود.

واژگان کلیدی: اثربخشی، رویکرد عوامل استراتژیک، AHP، TOPSIS

^۱ عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سقز

^۲ Technique for Order-Preference by Similarity to Ideal Solution

^۳ Analytic – Hierarchy - Process

مقدمه

ارزیابی قرار داد. اثربخشی یعنی توانایی در انجام کارهای درست؛ کارایی یعنی توانایی انجام کارها به صورت شایسته و مناسب. «دراکر» از میان دو شاخص، اثربخشی را مهم تر به حساب می آورد، زیرا اگر هدف‌های نادرستی انتخاب شده باشند با هیچ میزانی یا با هیچ مقداری از کارایی نمی توان آن را جبران کرد [۱]. در واقع اثربخشی مرتبط با عملکرد و فراهم آوردن رضایت انسان از تلاش‌های انجام شده، و کارایی مرتبط با بهره برداری صحیح از منافع است. ملاحظه می شود که کارایی جنبه کمی دارد، ولی اثربخشی جنبه کیفی دارد [۹].

«دفت» برای سنجش اثربخشی سازمان روش‌هایی را ارائه می کند که بر دو نوعند:

الف- روش های سستی

این روشها خود بر سه نوعند:

۱- روش مبتنی بر تأمین منابع سیستم

۲- روش مبتنی بر فرآیند درونی سازمان

۳- روش مبتنی بر تأمین هدف

ب- روش های همزمان (نوین)

این روش ها هم شامل دو روش زیر می باشد:

۱- روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع

۲- روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی [۳]

اما «رابینز» کل روش‌ها را در قالب چهار رویکرد آورده است که به شرح زیر می باشند:

۱- رویکرد نیل به هدف

۲- رویکرد سیستمی

۳- رویکرد عوامل استراتژیک

۴- رویکرد ارزش‌های رقابتی [۴]

صاحب نظرانی چون «گودمن»^۴ و «پنینگ»^۵ معتقدند که اثربخشی^۶ موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ساخت اثربخشی نباشد، مشکل است [۱۰]. اثربخشی به عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهدافش را محقق می‌سازد، تعریف شده است. در این تعریف ابهامات متعددی وجود دارد که موجب شده تا بررسی محققان و استفاده مدیران از آن را محدود کند. نمونه ای از ابهامات که وجود دارد عبارت است از اینکه، اهداف مطرح شده در تعریف اثربخشی متعلق به کیست؟ اهداف بلند مدت مدنظرند یا اهداف کوتاه مدت؟ اهداف رسمی سازمان مورد نظرند یا اهداف واقعی؟ [۴]. درک هدف‌های سازمان از نخستین گام‌هایی است که باید در راه درک اثربخشی سازمان برداشت. هدف‌های سازمان باید نشان دهنده علت وجودی آن و آنچه را که در پی دستیابی به آن است، باشد [۳]. اگر ما هدفی را که بیشتر محققان و اندیشمندان سازمانی بر آن اتفاق نظر دارند و شرطی ضروری برای موفقیت یک سازمان محسوب می شود مد نظر قرار دهیم، آن وقت نقطه نظرات ما روشن تر می شود. این هدف بقاء سازمان است. که آنرا ضابطه اثربخشی می دانند [۴].

«پتر دراکر»^۷ بر این باور است که باید عملکرد مدیر را با دو شاخص یا دو معیار اثربخشی و کارایی مورد

⁴ Goodman

⁵ Pennings

⁶ Effectiveness

⁷ Peter Druker

به حمایت آن‌ها نیازمند است [۱۱]. به طور کلی سازمان‌ها ائتلاف‌های دارندگان منافع متفاوت هستند. کنشگران می‌توانند هدف‌ها و اولویت‌های نامتجانسی داشته باشند و غالباً چنین هدف‌ها و اولویت‌هایی را نیز دارند. منافع کسانی که اقدامات سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد محتوای آن اقدامات و اولویت‌ها را تعیین می‌کنند. [۷].

بستانکاران، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، کارکنان و صاحبان شرکت از جمله افراد و گروه‌های ذی‌نفع سازمان هستند [۴].

اثری که یک عنصر یا یک عامل (در مرحله عمل) بر سازمان دارد مشخص می‌کند که آیا عامل می‌تواند به عنوان یک واحد ذی‌نفع (یا عاملی که بر سازمان اثر مستقیم دارد) به حساب آید یا خیر. هر رکن یا عاملی می‌تواند روابطی متفاوت با سازمان‌های مختلف داشته باشد. برای مثال اتحادیه‌های کارگری می‌توانند تنها اثر مستقیم و اندک بر صنایعی بگذارند که به اتحادیه‌ها نپیوسته‌اند، مثل سازمان‌های انتشاراتی، ولی آن‌ها بر صنایعی چون تولید اتومبیل که به اتحادیه‌های کارگری پیوسته‌اند اثراتی مستقیم و شدید دارند [۱]. در روش مبتنی بر تأمین رضایت شرکاء (که آنرا روش مبتنی بر شاخص‌های اساسی هم می‌گویند) تعیین میزان رضایت گروه‌ها به عنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می‌آید. هر یک از این گروه‌های ذی‌نفع، برای محاسبه اثربخشی دارای شاخص ویژه‌ای هستند، زیرا منافع ویژه‌ای در سازمان دارند. برای تعیین اینکه آیا سازمان از دیدگاه یک گروه خاص عملکرد خوبی داشته است یا خیر باید روی آن گروه تحقیق کرد [۳]. در ذی‌نفعی برای خود یک سلسله

رویکرد عوامل استراتژیک جدیدترین دیدگاهی است که در خصوص اثربخشی سازمانی ارائه شده است. این روش برای نخستین بار در ایالت تکزاس روی نود و هفت مؤسسه و سازمان کوچک اجرا شد. برای تعیین میزان اثربخشی سازمان (از دیدگاه هر یک از گروه‌های ذی‌نفع) هفت گروه ذی‌ربط انتخاب شد. در جدول ۱ هر یک از گروه‌ها و شاخص تعیین اثربخشی سازمان مرتبط به آن‌ها آمده است.

جدول ۱: گروه‌های ذی‌نفع و شاخص اثربخشی سازمانی آن‌ها

شاخص اثربخشی	گروه
بازده مالی	۱. صاحبان شرکت
رضایت کارکنان، حقوق	۲. کارکنان
کیفیت کالاها و خدمات	۳. مشتریان
میزان اعتبار	۴. بستانکاران
نقش شرکت در بهبود	۵. جامعه
معامله رضایتبخش	۶. عرضه‌کنندگان
رعایت قوانین و مقررات	۷. دولت

تحقیقی که روی گروه‌های فوق انجام شد، نشان داد که یک مؤسسه کوچک نمی‌تواند به صورت همزمان خواسته‌ها و تقاضای همه‌ی گروه‌ها را تأمین کند. امکان دارد در یک سازمان رضایت کارکنان بسیار بالا باشد ولی سایر گروه‌ها راضی نباشند. در این روش با توجه به گروه‌های ذی‌نفع سازمان، چندین فعالیت مختلف در هم ادغام می‌شوند. ممکن است گروه ذی‌نفع یکی از گروه‌های خارج از سازمان یا سازمان دیگری باشد که در عملکرد سازمان نقش و سهم بسزایی دارند [۳]. لذا از این دیدگاه سازمان اثربخش نیازهای آن دسته از عواملی را در محیط ارضا می‌کند، که برای بقاء خود

ارزش های منحصر به فرد خود داشته و احتمال خیلی کمی وجود دارد که علایق و ترجیحات آنها با هم سازگار و در یک راستا باشند.

در نهایت اینکه، رویکرد عوامل استراتژیک چنین فرض می کند که مدیران مجموعه اهدافی را دنبال می کنند که این مجموعه اهداف انتخابی، خواسته های همه ذی نفع هایی که منابع مورد نیاز، جهت بقای سازمان را کنترل می کنند، در بر دارد. هیچ کدام از اهدافی که مدیران انتخاب می کنند عاری از ارزش نیستند، خواه این اهداف به طور دقیق تعیین شده یا به طور ضمنی، آنها به منافع برخی از ذی نفع ها نسبت به برخی دیگر توجه بیشتری معطوف خواهند داشت. برای مثال وقتی که مدیریت، بیشترین سود شرکت را به مؤسسين پرداخت می کند، دلالت بر این دارد که وی به منافع مالکین شرکت اولویت بیشتری داده است. بطور مشابه، ممکن است مدیریت از طریق سازگاری با محیط، جلب رضایت مشتری و ایجاد جو کاری حمایتی، منافع جامعه، ارباب رجوع و کارکنان را مد نظر قرار داده باشد [۴].

برای به کارگیری رویکرد عوامل استراتژیک نخست باید از مدیران عالی سازمان بخواهیم تا عوامل کلیدی مهم و مؤثر بر بقای سازمان را تعیین کند، این عمل منجر به تدوین فهرستی از کلیه عوامل ذی نفع و کلیدی می شود. سپس می توان با استفاده از این فهرست، قدرت نسبی هر کدام را مورد ارزیابی قرار داد، که این امر بدین معناست که به هر عامل بر اساس این که تا چه حدی سازمان ما به آن وابسته و متکی است، بنگریم. آیا آنها تسلط قابل ملاحظه ای

بر سازمان دارند؟ آیا آنچه را که ذی نفعی برای سازمان فراهم می کند می توان از طریق دیگری تأمین کرد؟ چگونه این مؤسسات بر حسب میزان تأثیرشان بر عملیات سازمان مقایسه می شوند؟ و بدین وسیله فهرستی لیستی از مهم ترین ذی نفع های سازمان استخراج خواهد شد.

گام سوم تعیین انتظارات این عوامل از سازمان است، آنان چه چیزی را از سازمان می طلبند؟ هر ذی نفعی مجموعه منافع ویژه ای برای خود دارد، برای حصول به آنها چه اهدافی را بر سازمان تحمیل می کند؟ اهداف سهامداران یک سازمان ممکن است در قالب سود و یا میزان افزایش در ارزش سهام بیان شوند. اهداف اتحادیه امکان دارد، تحصیل امنیت شغلی و یا دستمزدهای بالاتری برای اعضاء خود باشد، در صورتی که مؤسسات حامی محیط زیست، از شرکت ها می خواهند که به منظور حداقل نمودن میزان آلودگی آب و هوا تلاش کنند. رویکرد عوامل استراتژیک می تواند با مقایسه نمودن انتظارات مختلف، تعیین انتظارات مشترک و انتظارات ناسازگار، دسته بندی عوامل استراتژیک و تنظیم نمودن اهداف مختلف بر اساس اولویت خاتمه یابد. این اولویت بندی اهداف، قدرت نسبی عوامل استراتژیک را نشان می دهد. سپس اثربخشی سازمانی می تواند بر حسب توانایی سازمان در تحقق و رسیدن به این اهداف مورد ارزیابی واقع شود [۴].

پیشینه تحقیق

ارزیابی عوامل استراتژیک (ذی نفع های سازمان) و اولویت بندی آنها برای اولین بار است که به وسیله این تحقیق و با کمک تکنیک های ریاضی انجام می

است تحقیق جنبه اکتشافی دارد و چون رویکرد اصلی این تحقیق استفاده از تکنیک TOPSIS برای ارزیابی و رتبه بندی عوامل استراتژیک است، تحقیق جنبه توصیفی- ریاضی خواهد داشت.

اغلب مطالعات تحقیقی، یک روش یا استراتژی را نشان می دهند که به سادگی قابل تشخیص است و شامل رویه های مشترک خاصی مانند بیان مسأله، جمع آوری اطلاعات و نتیجه گیری اند. جزئیات این رویه های خاص تا حدود زیادی با روش تحقیق معین می شوند [۲] برای انجام این پژوهش ابتدا مراحل و روش های مختلف شناسایی ذی نفعان و اهداف آنها به طور کاملاً مورد بررسی قرار گرفت و در خصوص چگونگی انتخاب نمونه های آماری و نیز معیار انتخاب آنها و تعداد نمونه ها تصمیم گیری شد. در مرحله بعد ابزار جمع آوری آمار و اطلاعات (پرسشنامه) توزیع و امتیازهای مربوط به اهداف و ذی نفعان سازمان بدست آمد.

برای شناسایی ذی نفعان و اهداف آنها با روش شبه دلفی از ۵ نفر خبره (مدیران ارشد و میانی گروه صنعتی آذین خودرو که حدود ۳۰ نفر بودند) نظر خواهی شد و از آنها خواسته شد که ذی نفعان سازمان آذین خودرو را از دید خود استخراج نمایند. در نهایت حدود ۱۵ ذی نفع مختلف شناسایی شد که طی مراحل بعدی دلفی و با توجه به مشابهت برخی از ذی نفعان، در نهایت بر روی ۷ گروه ذی نفع عمده به شرح زیر موافقت شد:

- ۱- سهامداران
- ۲- کارکنان
- ۳- مشتریان

شود. تحقیق مشابهی توسط آقای «محمود شالی» از دانشگاه علم و صنعت در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان «شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر اثربخشی مدیریتی واحدهای R&D و ارزیابی عملکرد آنها در صنایع خودرو سازی با استفاده از مدل های MADM» انجام شده، که در این پژوهش عوامل مؤثر بر اثربخشی مدیریتی واحدهای R&D را در سه بعد ۱- خصوصیات فردی مدیر واحد R&D ۲- عوامل درون سازمانی ۳- عوامل برون سازمانی شناسایی نموده است. در این پایان نامه برای هر یک از ابعاد یا معیارهای اصلی فوق چندین بعد فرعی یا زیر معیار به وسیله پرسشنامه ای مشابه دلفی استخراج شده که شامل ۲۶ معیار فرعی می باشد. سپس با عملیات میدانی و استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی و با کمک مدل های MADM^۸ (مدل AHP)^۹ اقدام به ارجحیت بندی معیارهای اصلی و فرعی شناسایی شده نموده است. در پایان نامه مذکور پس از محاسبه اوزان و ضرایب، اهمیت هر یک از ابعاد اصلی و فرعی استخراج و معیارهای اولویت بندی شده مذکور به صورت مدلی جهت سنجش میزان اثربخشی مدیریتی واحدهای R&D در هفت شرکت منتخب فعال در صنعت خودرو به کار گرفته شده و با استفاده از تکنیک Topsis^{۱۰}، شرکت های مذکور از این منظر رتبه بندی گردیده اند [۵].

روش تحقیق

با توجه به اینکه هدف این پژوهش مشخص نمودن و شناسایی عوامل استراتژیک (ذی نفعهای) سازمان

^۸ Multiple Attribute - Decision - Making

^۹ Analytic - Hierarchy - Process

^{۱۰} Technique for Order-Preference by Similarity to Ideal Solution

قسمت نهادهای دولتی، سازمان محیط زیست به عنوان یک ذی‌نفع مهم مطرح شد که در نهایت به علت مقررات خاص زیست محیطی این سازمان و اجبار به رعایت خواسته‌ها و اجرای پیاده‌سازی الزامات زیستی که جزو اهداف این سازمان است و نیز باتوجه به محدودیت‌های شرکت آذین خودرو، این نهاد دولتی از لیست ذی‌نفعان سازمان حذف گردید. هم‌چنانکه در جدول زیر مشاهده می‌شود سهامداران شامل ۵ سهامدار حقیقی و یک سهامدار

۴- تأمین کنندگان
۵- جامعه (ساکنین محل استقرار کارخانه)
۶- نهادهای دولتی
۷- اعتبار دهندگان

با مراجعه به واحدهای مرتبط به ذی‌نفع‌های ذکر شده (مثلاً واحد بازرگانی که با تأمین کنندگان رابطه دارد، واحد مالی با نهادهای دولتی، واحد منابع انسانی با کارکنان و ...) زیر مجموعه‌های ذی‌نفعان مربوطه نیز استخراج شد. (جدول ۲) شایان ذکر است که در

جدول ۲ - ذی‌نفعان سازمان آذین خودرو و زیر مجموعه‌های آنها

ردیف			ردیف	
مدیران	۱		تأمین اجتماعی	۱
کارشناسان	۲	وزارت دارایی	۲	
کارمندان	۳	سازمان بازنشستگی	۳	
کارگران	۴	وزارت کار	۴	
مالکین (۵ نفر)	۱	وزارت صنایع	۵	
ایران خودرو (۳۰ درصد)	۲	شهرداری	۶	
سایکو	۱	شرکت مخابرات	۷	
ایران خودرو	۲	گسترش صنایع خودرو	۸	
بانکها (حدود ۷ بانک)	۱	بانکها	۹	
پلاستوفوم امیری	۱۷	شرکت منسوج نسیم	۱	
کارگاه چوب آریا	۱۸	صنایع ورق ایران	۲	
کارگاه چوب شرکت	۱۹	شرکت شاهین پلاستیک	۳	
شرکت شیمیایی مسعود	۲۰	شرکت چسب سبلان	۴	
نیکو سایه درخشان	۲۱	شرکت ایران تکنیک	۵	
دوام پلاستیک خرداد	۲۲	شرکت الکترو خندان	۶	
شرکت چسب شمال	۲۳	شرکت فجر پلاستیک	۷	
پیشه پلاستیک آسیا	۲۴	شرکت کبودان شیمی	۸	
ظریف مصور	۲۵	فروشگاه دکمه چی	۹	
بیتا بافت شرکت	۲۶	فروشگاه علمی	۱۰	
شرکت چسب سیناران	۲۷	فروشگاه پردیس	۱۱	
شرکت نوار اسفنجی	۲۸	پاسمن پلاست فرد	۱۲	
شرکت فرا فوم	۲۹	فروشگاه جعفری	۱۳	
شرکت ایران و غیب	۳۰	شرکت البرز قطعه	۱۴	
شرکت رخشانفر	۳۱	صنایع چوب فرشاد	۱۵	
شرکت پاکان	۳۲	پلاستوفوم کرج	۱۶	
۳۳. جامعه (ساکنین شهری محل استقرار کارخانه)				

سعی شد اهداف مربوطه تا حد امکان یا حالت عام داشته باشند و یا نسبت به سایر اهداف از اولویت نسبی بالاتری برخوردار باشند. (جدول ۳)

جدول (۳) اهداف مربوط به ذی‌نفعان سازمان آذین خودرو

شرح هدف	هدف مربوط به	ردیف
نرخ برگشت سرمایه قابل قبول سهامداران	سهامداران	۱
میزان سود سهام سهامداران		۲
سرمایه گذاریهای مالی در طرحهای صنعتی		۳
رضایت از حقوق و دستمزد و جبران خدمت کارکنان	کارکنان	۴
رضایت کارکنان از شرایط کاری و وجود محیط مناسب		۵
طرح های ارتقاء شغلی کارکنان		۶
تحويل به موقع محصولات به مشتریان	مشتریان	۷
کیفیت قابل قبول محصولات		۸
قیمت مناسب محصولات		۹
فروشهای مورد انتظار تأمین کنندگان به شرکت آذین خودرو	تأمین کنندگان	۱۰
قیمت رقابتی محصولات فروخته شده به آذین خودرو		۱۱
پرداخت به موقع به تأمین کنندگان		۱۲
اشتغال زایی شرکت آذین خودرو	جامعه	۱۳
عدم آلودگی و رعایت استانداردهای زیست محیطی		۱۴
کمک های بلاعوض و همکاری در امور فرهنگی منطقه فعالیت		۱۵
رعایت قوانین و مقررات مالی و گمرکی	نهادهای دولتی	۱۶
رعایت قوانین کار و امور اجتماعی		۱۷
رعایت قوانین مربوط به بیمه و بازنشستگی		۱۸
بازپرداخت به موقع اعتبارات و تسهیلات بانکی به اعتباردهندگان	اعتباردهندگان	۱۹
سود اعتبارات ارزی و ریالی اعتباردهندگان		۲۰
گردش پول نقد شرکت آذین خودرو در حسابهای بانکی		۲۱

مرحله بعدی با توجه به مشخص شدن تعداد ذی‌نفعان و اهداف عمده آنها، اولویت بندی آنها بود. که برای آن باید از یک تکنیک مناسب استفاده می شد. انتخاب

حقوقی (۳۰ درصد سهام شرکت آذین خودرو متعلق به شرکت ایران خودرو) می باشد. نهادهای دولتی شامل ۹ نهاد، کارکنان ۷۳۰ نفر، مشتریان دو شرکت سایکو و ایران خودرو، اعتباردهندگان شامل بانکها یا مؤسسات اعتباری، تأمین کنندگان شامل ۳۲ سازمان و بالاخره جامعه شامل مردمی است که در منطقه محل استقرار کارخانه آذین خودرو (مهرشهر کرج) زندگی می کنند و طبعاً از مسئولین سازمان خواسته های منطقی خواهند داشت.

در مرحله بعد برای استخراج اهداف (نیازهای) ذی‌نفعان (عوامل استراتژیک) از همان ۵ نفر خبره خواسته شد که اهداف ذی‌نفعان سازمان را به تفکیک نوع ذی‌نفع استخراج نمایند، یعنی در این مرحله از تحقیق خبرگان مشخص نمودند که هر ذی‌نفع از سازمان چه چیزی می خواهد؟ هر ذی‌نفعی مجموعه منافع ویژه ای برای خود دارد، برای حصول به آنها چه اهدافی را بر سازمان تحمیل می‌کند؟ اهداف سهامداران یک سازمان ممکن است در قالب سود و یا میزان افزایش در ارزش سهام بیان شوند. اهداف جامعه امکان دارد اشتغالزایی و یا عدم آلودگی زیستی محیطی باشد، در صورتی که کارکنان از شرکت شرایط کاری و میزان حقوق و دستمزد بهینه می خواهند. در نهایت نزدیک به ۳۰ هدف مربوط به ذی‌نفعان استخراج شد که به علت زیاد بودن اهداف مربوطه و با توجه به محدودیت تکنیک مورد استفاده برای اولویت بندی اهداف و ذی‌نفعان سازمان، طی جلساتی با یکی از خبرگان (معاون تضمین کیفیت شرکت آذین خودرو) برای هرکدام از ذی‌نفعان ۳ هدف کلی و فراگیر و در نتیجه ۲۱ هدف برای کل ذی‌نفعان نهایی شد. در استخراج اهداف ذی‌نفعان

باشند. یعنی در تعیین نمونه ها محقق به دنبال دستیابی به نتایج قابل استناد و جامع از دید کلیه خبرگان جامعه آماری بوده است. در زیر معیار انتخاب نمونه ها آمده است و با توجه به معیارها و محدودیت های تشریح شده تعداد مشخصی نمونه از هر بخش جامعه آماری انتخاب شده است.

معیارهای انتخاب نمونه آماری از میان خبرگان

- دارا بودن مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته های فنی و مدیریتی

- دارا بودن پست مدیریتی در سازمان آذین خودرو

- حداقل ۵ سال سابقه خدمت در شرکت آذین خودرو

شایان ذکر است از میان ۳۰ نفر خبره فقط ۱۱ نفر آن ها دارای شرایط ذکر شده بودند.

معیارهای انتخاب نمونه آماری از میان سهامداران

به علت اینکه سهامداران شرکت اتفاق نظر داشتند که نظر آن ها با همدیگر هماهنگ و نظر مدیر عامل شرکت نظر جمعی سهامداران است، لذا از میان ۵ نفر سهامدار یک نفر (مدیر عامل) انتخاب شد.

معیارهای انتخاب نمونه آماری از میان کارکنان

کارکنان شرکت آذین خودرو ۷۳۰ بودند که به علت بزرگی این بخش از جامعه آماری، تمرکز اصلی روی کارشناسان و مدیران شرکت بود. در انتخاب این افراد سعی گردید که نمونه از میان کارکنانی که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر بود، استفاده شود. تعداد این افراد تقریباً ۸۰ نفر بود که ۱۰ نفر آن ها که برابر با ۱/۳ درصد کل کارکنان بودند برای تکمیل پرسشنامه شماره ۳ (پیوست) انتخاب شدند.

معیارهای انتخاب نمونه آماری از میان مشتریان

مشتریان شرکت شامل شرکت سایپا و ایران خودرو است، اما به علت این که شرکت محصولاتش را به سایپکو می دهد و سایپکو در این میان نقش واسطه را بازی می کند لذا تنها مشتری شرکت، شرکت سایپکو، به عنوان یک شخصیت حقوقی فرض شده و دو

نوع تکنیک مورد استفاده، چه در مرحله وزن دهی و چه در مرحله تصمیم گیری می تواند تاثیر غیر قابل انکاری بر رتبه های حاصله داشته باشد. [۶] با توجه به ماهیت پژوهش و تعدد اهداف (شاخص ها) می توان از تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه برای اولویت بندی آن ها استفاده نمود. نوع تکنیک مورد استفاده مشخص می کند که با اتخاذ چه روش هایی، یک مسأله تصمیم گیری چند شاخصه (MADM)^{۱۱} را اصولاً می توان در یک ماتریس خلاصه نمود که سطرهای آن گزینه های مختلف بوده و ستونهای آن شاخص هایی باشند که ویژگی های گزینه ها را مشخص می کنند. همچنین سلول های داخل ماتریس، موقعیت گزینه سطری را نسبت به شاخص ستونی ذی ربط نشان می دهند. موضوع دیگر، اوزان شاخص هاست که باید یک تکنیک وزن دهی نیز برای تعیین وزن هر یک از شاخص ها به کار گرفته شود. به این ترتیب هر مسأله تصمیم گیری چند شاخصه با دو مشکل انتخاب تکنیک تصمیم گیری و انتخاب تکنیک وزن دهی روبرو می باشد.

جامعه آماری برای انجام تحقیق نیز شامل خبره های آشنا به ماهیت، مأموریت و راهبردهای شرکت آذین خودرو و کلیه ذی نفع های (عوامل استراتژیک) شرکت آذین خودرو بود و روش نمونه گیری با توجه به تنوع جامعه آماری و عدم وجود همگنی میان بخش های مختلف جامعه آماری بصورت نمونه گیری طبقه بندی صورت گرفت. حجم نمونه ها نیز با لحاظ کردن تعدد ذی نفع ها و خبره ها و احتمال پاسخگویی درصد مشخصی از آنان به صورت تعداد مشخصی از آن ها بوده و سعی شده تا جایی که ممکن است نمونه ها شامل افراد آگاه و تحصیل کرده

¹¹ Multiple-Attribute-Decision-Making

از میان آن‌ها بانکی انتخاب شد که شرکت در آنجا بازگشایی LC می‌کند و بیش از ۵۰ درصد عملیات بانکی خود را در آن بانک انجام می‌دهد.

معیارهای انتخاب نمونه آماری از میان نهادهای دولتی

انتخاب نهادهای دولتی یکی از مشکل‌ترین قسمت‌های گزینش نمونه‌های آماری بود. از میان ۹ نوع نهاد دولتی سازمان محیط زیست به علت محدودیت‌های ایجاد شده توسط مسئولین شرکت از فهرست حذف شد. برای انتخاب نهادهای مورد نظر، سعی گردید نهادهایی انتخاب شود که فعالیت‌های آن‌ها تأثیر بیشتری بر شرکت داشته باشد از این رو پس از تبادل نظر با مدیران مختلف شرکت، پنج نهاد زیر مجموعه وزارت دارایی و وزارت صنایع و معادن به عنوان نمونه انتخاب گردید.

در کل تعداد ۲۹ پرسشنامه میان ذی‌نفعان شرکت آذین خودرو و ۱۱ پرسشنامه نیز میان خبره‌هایی که به ادبیات اثربخشی و شرایط اقتصادی، فرهنگی و صنعتی جامعه و شرکت آذین خودرو آشنایی داشتند، توزیع شد. در جدول زیر (جدول ۴) تعداد پرسشنامه‌های توزیع شده و درصد نمونه‌گیری آمده است.

شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات:

پرسشنامه به کارکنانی از شرکت مذکور داده شد که مستقیماً با شرکت آذین خودرو طرف معامله بودند. (مدیر محصول و یکی از کارشناسان ارشد ساپکو)

معیارهای انتخاب نمونه آماری از میان تأمین‌کنندگان

تأمین‌کنندگان شرکت شامل ۳۲ تأمین‌کننده بودند که معیار انتخاب آن‌ها در نمونه آماری فروش حداقل ۸۰ درصد تولیداتشان به شرکت آذین خودرو بود از این رو ۵ تأمین‌کننده عمده انتخاب و پرسشنامه شماره ۳ برای تکمیل برای آن‌ها ارسال شد.

معیارهای انتخاب نمونه آماری از میان جامعه

بعلت بزرگی جامعه (کسانی که در محدوده فعالیت کارخانه فعالیت می‌کردند و حدود ۵۰۰۰ نفر بودند) ۵ نفر از آن‌ها انتخاب شد و سعی گردید که این نمونه‌ها شامل افرادی باشند که دارای مدرک فوق دیپلم و هستند از این رو با نمونه‌گیری جهت‌دار طی مصاحبه با چندین نفر از اهالی محل کارخانه ۵ نفر لیسانس برای تکمیل پرسشنامه انتخاب شد.

معیارهای انتخاب نمونه آماری از میان اعتبار دهندگان

اعتبار دهندگان و بانک‌هایی که با شرکت آذین خودرو در ارتباط بودند شامل ۷ بانک عمده بود که

جدول ۴- تعداد پرسشنامه‌های توزیعی میان ذی‌نفعان شرکت آذین خودرو و خبره‌ها

ردیف	نام ذی‌نفع	تعداد کل	تعداد پرسشنامه توزیع شده	درصد نمونه‌گیری
۱	خبرگان آذین خودرو	۳۰	۱۱	۳۷٪
۲	سهامداران	۵ نفر	۱	۲۰٪
۳	کارکنان	۷۳۰ نفر	۱۰	۱/۳۷٪
۴	مشتریان	۲ شرکت	۲	۱۰۰٪
۵	تأمین‌کنندگان	۳۲ شرکت	۵	۱۵/۶۳
۶	جامعه	۵۰۰۰ نفر	۵	۰/۱٪
۷	اعتبار دهندگان	۷ بانک	۱	۱۴/۲۸٪
۸	نهادهای دولتی	۹ سازمان	۵	۵۵/۵۵٪
	جمع		۴۰	

فنون تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای اولویت بندی ذی‌نفعان سازمان از تکنیک AHP برای وزن دهی و از تکنیک TOPSIS برای رتبه بندی استفاده شد. در این تحقیق، داده ها و اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه ها وارد برنامه صفحه گسترده EXCEL که در آن از فرمولها و قواعد AHP و TOPSIS استفاده شده گردید و با انجام مراحل مربوط به عملیات AHP و TOPSIS اولویت بندی ذی‌نفعان و اهداف آن‌ها از نظر کل نمونه های آماری بدست آمد. با استفاده از منطق حاکم بر اصول AHP نرخ ناسازگاری مقایسات دو به دو شاخص‌ها استخراج شد که همه نرخ سازگاری‌ها در حد قابل قبولی بودند. (برای معتبر بودن نتایج پژوهش این نرخ نباید بزرگتر از ۰/۱ باشد)

نکته مهمی که باید به آن توجه کرد این است که در تکنیک AHP استفاده از دامنه ۱ تا ۹ ضرورت خاصی ندارد. منطق AHP این است که علی‌رغم امکان تکمیل ماتریس مقایسات با حداقل پاسخ‌ها $(n-1)$ از حداکثر مقایسات یعنی $\frac{n(n-1)}{2}$ استفاده می‌نماید و این در اکثر موارد با توجه به تعدد مقایسات دو به دو از اعتبار نتایج به دست آمده از پژوهش می‌کاهد.

«نسا ال وو» به این نکته بسیار ظریف و حساس از لحاظ کاربردی توجه کرده و در کوششی برای رفع این مشکل متدولوژی زیر را مطرح کرده است.

۱- مسأله در چارچوب سلسله مراتب ساعتی رابطه بندی شود.

۲- داده های اولیه بنا می‌شود، به این ترتیب که پاسخ دهندگان تمام معیارها و نیز کلیه آلترناتیوها در رابطه با معیارها را رتبه بندی می‌کنند

۱- جمع آوری ادبیات مربوط به اثربخشی، رویکردهای سنجش اثربخشی و تکنیک های وزن دهی و رتبه بندی، بخصوص تکنیک AHP و TOPSIS به وسیله مطالعات کتابخانه‌ای

۲- تعیین عوامل کلیدی و ذی‌نفع های مؤثر بر اثربخشی سازمان به وسیله مصاحبه با مدیران ارشد سازمان و خبرگان آشنا به وضعیت صنعت در ایران و شرایط شرکت آذین خودرو

۳- تعیین اهداف و نیازهای ذی‌نفعان با استفاده از مصاحبه با مدیران ارشد شرکت آذین خودرو و خبرگان سازمانی

۴- تعیین درجه اهمیت هر کدام از نیازها و شاخص‌ها و نیز وزن نسبی معیارها و عوامل استراتژیک با توزیع پرسشنامه میان خبره ها و عوامل استراتژیک سازمان (نمونه های آماری)

روایی و پایایی ابزار پرسشنامه

برای تعیین اطمینان از روایی ابزار اندازه گیری از روایی صوری استفاده شده است. اولاً چارچوب و نحوه ی سوالات پرسشنامه‌ها با کمک خبرگان و متخصصین مدیریتی استخراج شد، ثانیاً طی مذاکرات و مراحل مختلف نهایی و در نهایت توسط پنج نفر از همین صاحب‌نظران آزمون و سوالات ابهام برانگیز اصلاح شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌ی اولیه، داده‌ها وارد نرم‌افزار Spss گردید و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که ضریب موردنظر برای پرسشنامه تقریباً ۰/۸۷. تعیین گردید. شایان ذکر است نرخ سازگاری مقایسات دو به دو پرسشنامه نیز که در قالب استفاده از تکنیک AHP به دست آمد، مؤید روایی پرسشنامه های توزیع شده بود.

پاسخ به مجموعه کاملی از مقایسات، درجه سازگاری واقعی پاسخ‌های خود را ارزیابی کند [۱۲]. در این مدل دو معیار یا دو گزینه A و B با هم مقایسه شوند، اما تنها وضعیت‌های ترجیح A بر B و B بر A در نظر گرفته شده است، در صورتی که منطقاً نوع سوومی برای ترجیحات مساوی مطرح می‌شود و متدولوژی آقای "وو" نوع شق سوم را در نظر نمی‌گیرد. در تحقیق دیگری که توسط آقای مشیری صورت پذیرفت حالت سوم یعنی وضعیت تساوی را بین دو معیار یا دو گزینه در نظر می‌گیرد. طبق پژوهش مذکور ترجیح نسبی صفت I بر صفت J از رابطه $a_{ij} = e^{(2\theta_{ij}-1)}$ حاصل می‌شود، با این فرض که احتمال ترجیح نسبی صفت I به صفت J از طریق رابطه زیر محاسبه می‌شود [۸].

$$\theta_{ij} = \frac{A+C}{A+B+2C}$$

A: تعداد افرادی که معیار یک را به معیار دو ترجیح داده اند.

B: تعداد افرادی که معیار دو را به معیار ۱ ترجیح داده اند

C: تعداد افرادی که دو معیار را مساوی گرفته اند. (حالت سوم)

همچنین برای عناصر قطری داریم:

$$\theta_{ij} = 1 - \theta_{ji}$$

در کل برای اولویت بندی دینفعان و اهداف آنها ابتدا کلیه اهداف و ذی‌نفعان با مقایسات زوجی و توسط خبرگان و با استفاده از AHP وزن دهی شدند و سپس اهمیت هرکدام از اهداف برای هرکدام از ذی‌نفعان نیز به وسیله خود ذی‌نفعان (نمونه آماری خبرگان ذی‌نفعان) با مقایسات زوجی و با استفاده از

۳- ماتریس احتمال ترجیحات محاسبه می‌شود. به این ترتیب که داده‌های رتبه بندی شده مرحله دوم برای تولید احتمال θ به شرح زیر به کار برده می‌شود.

$$\theta = \{\theta_{ij}\} = \{p(A_i > A_j)\}$$

که در آن A_j صفت J، A_i صفت I و $p(A_i > A_j)$ احتمال این که صفت I به صفت J ترجیح داشته باشد. ماتریس احتمالات ترجیحی به گونه‌ای تنظیم می‌شود که:

$$p(A_i > A_j) = 1 - p(A_j > A_i)$$

$$\theta_{ij} = 1 - \theta_{ji}$$

۴- تمام عناصر ماتریس مرحله ۳ با استفاده از رابطه زیر به ماتریس مقایسات دو به دویی تبدیل می‌شود.

$$a_{ij} = e^{(2\theta_{ij}-1)}$$

که در آن a_{ij} ترجیح نسبی صفت I به صفت J θ_{ij} احتمال ترجیح I به صفت J است.

همچنین رابطه فوق به گونه‌ای است که $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$ یعنی دو شرط لازم برای ماتریس مقایسات زوجی مدل AHP کاملاً برقرار است.

۵- وزن‌های نرمال شده تمام معیارها در رابطه با هدف کلی و نیز تمام گزینه‌ها در رابطه با معیارها محاسبه می‌شود.

۶- تمام وزنهای نرمال شده در مرحله قبل به صورت ریاضی تلفیق شده تا وزن نرمال شده نهایی برای اولویت‌گزینه‌های تصمیم‌گیری به دست آید.

در متدولوژی ذکر شده برای تکمیل ماتریس‌های مقایسه‌ای همچنان $\frac{n(n-1)}{2}$ سؤال استفاده می‌شود و در نتیجه پاسخ دهنده فرصت خواهد داشت که با

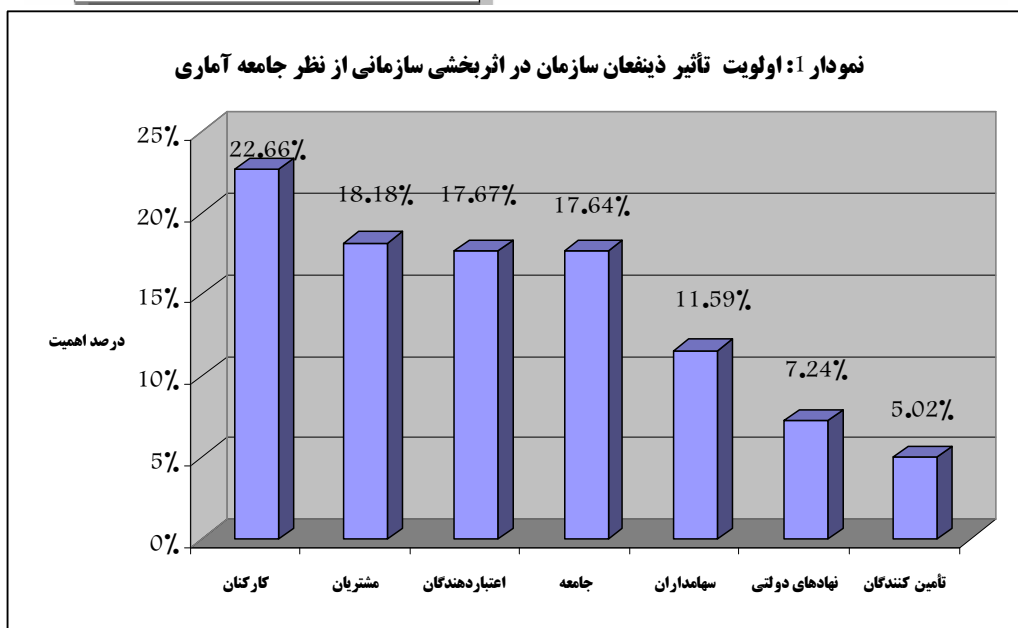
توجه به رابطه $\theta_{ij} = \frac{A+C}{A+B+2C}$ احتمال ترجیح نسبی هدف (ذی‌نفع) i به هدف (ذی‌نفع) j بدست آمد و با استفاده از رابطه $a_{ij} = e^{(2\theta_{ij}-1)}$ وزنهای نسبی اهداف (ذی‌نفعان) استخراج و این وزنها وارد ماتریس مقایسات شد. با توجه نتیجه ماتریس مقایسات زوجی، به‌وسیله تکنیک Topsis اولویت بندی صورت گرفت. در نمودار ۱ اولویت بندی ذی‌نفعان با توجه به وزن اهداف آنها از نظر میزان تأثیر و اهمیت آنها در اثربخشی سازمانی آمده است: همچنان‌که مشاهده می‌شود اولویت ذی‌نفعان سازمان

AHP وزن دهی شدند. با استخراج وزنهای فوق ماتریس مقایسات زوجی زیر (ماتریس تصمیم) تشکیل و با تکنیک TOPSIS اولویت بندی ذی‌نفعان و در نهایت اولویت بندی اهداف ذی‌نفعان که در واقع بخش بزرگی از اهداف شرکت آذین خودرو است نیز صورت گرفت. (شکل ۱)

یافته ها و نتایج

همچنان‌که ذکر شد بعد از جمع آوری پرسشنامه های مربوط به جامعه آماری ماتریس مقایسات زوجی با

اهداف →	x_1	x_2	x_3	x_5	x_6	x_7	---	x_{21}
امتیاز ذینفعان	W_{11}	W_{12}	W_{13}	W_{21}	W_{22}	W_{23}	---	W_{73}
w_1 (سهامداران)	a'_{11}	a'_{12}	a'_{13}	a'_{21}	a'_{22}	a'_{23}	---	a'_{73}
w_2 (کارکنان)	---	---	---	---	---	---	---	---
⋮	---	---	---	---	---	---	---	---
w_7 (اعتبار دهندگان)	g'_{11}	g'_{12}	g'_{13}	g'_{21}	g'_{22}	g'_{23}	---	g'_{73}



آذین خودرو به شرح زیر است:

تأمین کنندگان >>> نهادهای دولتی >>>

سهامداران >>> جامعه >>> اعتباردهندگان >>>

مشتریان >>>> کارکنان

این امر بدین معنی است که برای رسیدن به اثربخشی سازمانی بهتر است شرکت ابتدا به کارکنان و اهداف آنها توجه نموده و نیازهای آنها را در اولویت قرار دهد (حقوق و دستمزد، شرایط کاری، طرحهای ارتقاء) و پس از آن به ترتیب به نیازهای مشتریان، اعتبار دهندگان، جامعه، سهامداران، نهادهای دولتی و در آخر تأمین کنندگان توجه نماید.

اولویت اهداف ذی نفعان

اولویت اهداف ذی نفعان سازمان آذین خودرو از نظر جامعه آماری به صورت جدول ۵ می باشد. طبق اطلاعات موجود هدف "قیمت رقابتی محصولات فروخته شده" تأمین کنندگان به شرکت آذین خودرو در اولویت اول قرار دارد یعنی شرکت آذین خودرو باید طوری عمل نماید که قیمت های توافق شده با تأمین کنندگان معقول و مورد قبول آنها باشد، البته در این مورد باید به رابطه برد برد^{۱۳} نیز توجه نمود و قیمتی را نهایی نمود که دارای پتانسیل و قابلیت رقابت با قیمت های مشابه باشد، زیرا قیمت

جدول ۵- اولویت اهداف از نظر جامعه آماری

اولویت	هدف	مربوط به	امتیاز
۱	قیمت رقابتی محصولات فروخته شده به آذین خودرو	تأمین کنندگان	۰/۰۹۱۱
۲	نرخ برگشت سرمایه قابل قبول سهامداران	سهامداران	۰/۰۷۵۲
۳	رضایت کارکنان از شرایط کاری و وجود محیط مناسب	کارکنان	۰/۰۶۵۶
۴	گردش پول نقد شرکت آذین خودرو در حساب های بانکی	اعتباردهندگان	۰/۰۶۴۸
۵	میزان سود سهام سهامداران	سهامداران	۰/۰۶۳۲
۶	رضایت از حقوق و دستمزد و جبران خدمت کارکنان	کارکنان	۰/۰۵۹۵
۷	عدم آلودگی و رعایت استانداردهای زیست محیطی	جامعه	۰/۰۵۶۸
۸	رعایت قوانین و مقررات مالی و گمرکی	نهادهای دولتی	۰/۰۵۴۴
۹	طرح های ارتقاء شغلی کارکنان	کارکنان	۰/۰۵۱۳
۱۰	سرمایه گذاری های مالی در طرح های صنعتی	سهامداران	۰/۰۴۶۵
۱۱	اشتغال زایی شرکت آذین خودرو	جامعه	۰/۰۴۲۳
۱۲	تحويل به موقع محصولات به مشتریان	مشتریان	۰/۰۴۰۹
۱۳	کیفیت قابل قبول محصولات	مشتریان	۰/۰۳۹۰
۱۴	رعایت قوانین کار و امور اجتماعی	نهادهای دولتی	۰/۰۳۸۵
۱۵	فروش های مورد انتظار تأمین کنندگان به شرکت آذین خودرو	تأمین کنندگان	۰/۰۳۸۴
۱۶	بازپرداخت به موقع اعتبارات و تسهیلات بانکی به	اعتباردهندگان	۰/۰۳۵۴
۱۷	قیمت مناسب محصولات	مشتریان	۰/۰۳۳۷
۱۸	سود اعتبارات ارزی و ریالی اعتباردهندگان	اعتباردهندگان	۰/۰۳۲۱
۱۹	رعایت قوانین مربوط به بیمه و بازنشستگی	نهادهای دولتی	۰/۰۲۶۸
۲۰	پرداخت به موقع به تأمین کنندگان	تأمین کنندگان	۰/۰۲۴۲
۲۱	کمک های بلاعوض و همکاری در امور فرهنگی منطقه فعالیت	جامعه	۰/۰۲۰۳

جدول ۶- اولویت عوامل استراتژیک از نظر جامعه

از نظر جامعه آماری		نام ذی نفع
رتبه	درصد	
۱	۲۲/۶۶	کارکنان
۲	۱۸/۱۸	مشتریان
۳	۱۷/۶۷	اعتباردهندگان
۴	۱۷/۶۴	جامعه
۵	۱۱/۵۹	سهامداران
۶	۷/۲۴	نهادهای دولتی
۷	۵/۰۲	تأمین کنندگان

محدودیتها و قوت های تحقیق

مهم ترین محدودیت های این تحقیق شامل موارد زیر است:

الف) احتمال عدم دقت در هنگام پاسخگویی به پرسش نامه ها

ب) تعدد نیازها و خواسته های ذی نفعان و استفاده از مقایسات دو به دو دقت عمل را پایین می آورد پس نوع مقایسات تغییر کرد.

ج) محدودیت های مربوط به تکنیک AHP هم چنین بارزترین نقاط قوت پژوهش به شرح زیر است:

الف) استفاده از یک روش مقایسه دو به دو ابداعی
ب) در نظر گرفتن همه اهداف مهم و کلیدی سازمان آذین خودرو

ج) تولید دانش در زمینه اولویت بندی عملی عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی

د) استفاده از نتایج تحقیق در تدوین استراتژی های کلان شرکت آذین خودرو

مواد اولیه نقطه شروع هزینه تمام شده و تعیین کننده میزان سود و درآمدهای سازمان است. هدف نرخ برگشت قابل قبول سرمایه که هدف مورد نظر سهامداران است در اولویت دوم و هدف رضایت کارکنان از شرایط کاری و وجود محیط مناسب در اولویت بعدی قرار دارد. سایر اولویت های اهداف در جدول ۵ آمده است.

نتیجه گیری

وجود اثربخشی موجب بقاء و ماندگاری سازمان است و سازمانی که در رسیدن به اهدافش یا به عبارتی به دست آوردن اثربخشی ناکام بماند در دنیای پر رقابت نخواهد توانست به بقاء خود ادامه دهد. همچنان که بیان شد طبق داده های بدست آمده کارکنان بیشترین تأثیر را بر ارتقای اثربخشی دارند و عدم رضایت آن ها به معنی کاهش اثربخشی خواهد بود. طبق نتایج تحقیق و از نظر جامعه آماری، کارکنان با ۲۲/۶۶ درصد در اولویت اول، مشتریان با ۱۸/۱۸ درصد در اولویت دوم، اعتبار دهندگان با ۱۷/۶۷ درصد اهمیت در رده سوم، جامعه با ۱۷/۶۴ درصد در اولویت چهارم، سهامداران با ۱۱/۵۹ درصد اهمیت در رده پنجم، نهادهای دولتی با ۷/۲۴ درصد در رده ششم و تأمین کنندگان با ۵/۰۲ درصد اهمیت، در اولویت هفتم قرار گرفتند (جدول ۶).

پیوست‌ها

پیوست ۱: پرسشنامه شماره ۱

((به نام خدا))

پاسخ دهنده محترم این پرسشنامه جهت انجام پژوهشی جامع در خصوص اثربخشی سازمانی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر آن می‌باشد، جناب عالی به عنوان یک فرد خبره انتخاب شده اید تا با توجه به جدول مربوطه، میزان تأثیر رضایت گروه‌های ذی‌نفع سازمان در اثربخشی سازمانی را با مقایسات دو به دو مشخص نمایید. ذکر ارجحیت واقعی تأثیر رضایت ذی‌نفعان در اثربخشی سازمانی از نظر جنابعالی موجب روایی و پایایی نتایج حاصل از تحقیق و در نتیجه تدوین استراتژی‌های درست توسط شرکت آذین خودرو خواهد شد. جهت دقت عمل بیشتر و حصول اطمینان از اطلاعات جمع آوری شده، خواهشمند است از پاسخ به سؤالاتی که با موضوع آن‌ها ناآشنا هستید خودداری فرمایید.

با سپاس فراوان
محمد باغبانی
کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

نحوه تکمیل پرسشنامه:

در ردیف‌های این جدول ذی‌نفعان دو به دو نوشته شده و در ستون آخر ارجحیت تأثیر رضایت یکی نسبت به دیگری در افزایش بالاتر اثربخشی مشخص می‌شود. در هر سطر باید بین دو ذی‌نفع مقایسه صورت گیرد. هنگام مقایسه دو عامل به عوامل دیگر توجه نکنید و در زیر هر خانه فقط یک عدد را مشخص نمایید. به طور مثال از خود بپرسید که آیا «رضایت سهامداران» در اثربخشی تأثیر بیشتری دارد یا «رضایت کارمندان»؛ اگر اولی تأثیر بالاتری دارد زیر عدد ۱ را داخل مربع ستون ذی‌نفع مهم تر قلمداد کنید. (قسمت الف) و اگر دومی تأثیر بیشتری دارد، عدد ۲ (قسمت ب) و اگر دو عامل دارای اهمیت یکسان بودند عدد «صفر» (قسمت ج) را مرقوم فرمائید.

ردیف	شماره ذی‌نفع		ارجحیت	
	۱	۲	۱	۲
الف	رضایت سهامداران	رضایت کارکنان	x	
ب	رضایت سهامداران	رضایت کارکنان		x
ج	رضایت سهامداران	رضایت کارکنان		x

ردیف	شماره ذی نفع		ارجحیت	
	۱	۲	۱	۲
۱	رضایت سهامداران	رضایت کارکنان		
۲	رضایت سهامداران	رضایت مشتریان		
۳	رضایت سهامداران	رضایت تأمین کنندگان		
۴	رضایت سهامداران	رضایت جامعه		
۵	رضایت سهامداران	رضایت نهادهای دولتی		
۶	رضایت سهامداران	رضایت اعتباردهندگان		
۷	رضایت کارکنان	رضایت مشتریان		
۸	رضایت کارکنان	رضایت تأمین کنندگان		
۹	رضایت کارکنان	رضایت جامعه		
۱۰	رضایت کارکنان	رضایت نهادهای دولتی		
۱۱	رضایت کارکنان	رضایت اعتباردهندگان		
۱۲	رضایت مشتریان	رضایت تأمین کنندگان		
۱۳	رضایت مشتریان	رضایت جامعه		
۱۴	رضایت مشتریان	رضایت نهادهای دولتی		
۱۵	رضایت مشتریان	رضایت اعتباردهندگان		
۱۶	رضایت تأمین کنندگان	رضایت جامعه		
۱۷	رضایت تأمین کنندگان	رضایت نهادهای دولتی		
۱۸	رضایت تأمین کنندگان	رضایت اعتباردهندگان		
۱۹	رضایت جامعه	رضایت نهادهای دولتی		
۲۰	رضایت جامعه	رضایت اعتباردهندگان		
۲۱	رضایت نهادهای دولتی	رضایت اعتباردهندگان		

پیوست ۲: پرسشنامه شماره ۳/ ۲

((به نام خدا))

پاسخ دهنده محترم این پرسشنامه جهت انجام پژوهشی جامع در خصوص اثربخشی سازمانی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر آن می باشد، جناب عالی به عنوان نمونه از میان خبرگان/ تأمین کنندگان شرکت آذین خودرو انتخاب شده اید تا با توجه به جدول مربوطه و با مقایسات دو به دو اهداف ذی نفعان میزان ارجحیت رسیدن سازمان به هریک از هدف های ذکر شده را نسبت به میزان اهمیتی که در رضایت شما از سازمان آذین خودرو ایجاد خواهد نمود، مشخص نمایید. شایان ذکر است که این شاخصها معیارهای رضایت ذی نفعان شرکت آذین خودرو می باشد که آن ها را به عنوان هدف نهایی شرکت و در نتیجه هدف کلیه ذی نفعان می دانیم. ذکر ارجحیت واقعی هدفها از نظر جناب عالی موجب روایی و پایایی نتایج حاصل از تحقیق و در نتیجه تدوین استراتژی های درست توسط شرکت آذین خودرو خواهد شد. جهت دقت عمل بیشتر و حصول اطمینان از اطلاعات جمع آوری شده، خواهشمند است از پاسخ به سؤالاتی که با موضوع آن ها نا آشنا هستید، خودداری فرمایید.

با سپاس فراوان

محمد باغبانی

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

نحوه تکمیل پرسشنامه

در ردیف های این جدول هدفها دو به دو نوشته شده و در ستون آخر ارجحیت یکی نسبت به دیگری در ایجاد رضایت شما مشخص می شود. در هر سطر باید بین دو هدف مقایسه صورت گیرد. هنگام مقایسه دو عامل به عوامل دیگر توجه نکنید و در زیر هر خانه فقط یک عدد را مشخص نمایید. به طور مثال از خود بپرسید که آیا «نرخ برگشت سرمایه قابل قبول سهامداران» در رضایت ما تأثیر بیشتری دارد یا «میزان سود سهام سهامداران»؛ اگر اولی تأثیر بالاتری دارد عدد ۱ را داخل مربع ستون هدف مهم تر بنویسید (قسمت الف) و اگر دومی تأثیر بیشتری دارد، عدد ۲ (قسمت ب) و اگر دو عامل دارای اهمیت یکسان بودند عدد ((صفر)) (قسمت ج) را مرقوم فرمایید.

ردیف	نوع هدف		هدف مهم تر در ایجاد رضایت بالاتر برای شما		
	هدف ۱	هدف ۲	۱	۲	۰
الف	نرخ برگشت سرمایه قابل قبول سهامداران	میزان سود سهام سهامداران	×		
ب	نرخ برگشت سرمایه قابل قبول سهامداران	میزان سود سهام سهامداران		×	
ج	نرخ برگشت سرمایه قابل قبول سهامداران	میزان سود سهام سهامداران			×

هدف مهم تر در ایجاد رضایت بالاتر برای شما	نوع هدف			اهداف مربوط به	ردیف
	۰	۱	۲		
			هدف ۱	سهامداران	۱
			میزان سود سهام سهامداران		۲
			نرخ برگشت سرمایه قابل قبول سهامداران		۳
			هدف ۲	کارکنان	۴
			رضایت از حقوق و دستمزد و جبران خدمت کارکنان		۵
			رضایت کارکنان از شرایط کاری و وجود محیط مناسب		۶
				مشتریان	۷
			رضایت از حقوق و دستمزد و جبران خدمت کارکنان		۸
			رضایت کارکنان از شرایط کاری و وجود محیط مناسب		۹
				تامین کنندگان	۱۰
			کیفیت قابل قبول محصولات		۱۱
			قیمت مناسب محصولات		۱۲
				جامعه	۱۳
			تحويل به موقع محصولات به مشتریان		۱۴
			کیفیت قابل قبول محصولات		۱۵
				نهادهای دولتی	۱۶
			فروشهای مورد انتظار تأمین کنندگان به شرکت آذین خودرو		۱۷
			فروشهای مورد انتظار تأمین کنندگان به شرکت آذین خودرو		۱۸
				اعتباردهندگان	۱۹
			قیمت رقابتی محصولات فروخته شده به آذین خودرو		۲۰
			پرداخت به موقع به تأمین کنندگان		۲۱
					۲۲
			عدم آلودگی و رعایت استانداردهای زیست محیطی		
			کمک های بلا عوض و همکاری در امور فرهنگی منطقه فعالیت		
			کمک های بلا عوض و همکاری در امور فرهنگی منطقه فعالیت		
			رعایت قوانین کار و امور اجتماعی		
			رعایت قوانین مربوط به بیمه و بازنشستگی		
			رعایت قوانین مربوط به بیمه و بازنشستگی		
			سود اعتبارات ارزی و ریالی اعتباردهندگان		
			گردش پول نقد شرکت آذین خودرو در حسابهای بانکی		
			گردش پول نقد شرکت آذین خودرو در حسابهای بانکی		

پیوست ۳: روایی پرسشنامه

*****Method 1 (space saver) will be used for this analysis*****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 42

Alpha = .8748

9-Cameron, kim S.(1979, August) "Evaluating organizational effectiveness in organized anarchies" Paper presented at the meeting of the academy of management, atlanta.Ga

10-Quinn, Robert E. & John Rohrbaugh (1983, March) "A Spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational Analysis", Management Science, 29(3)

11-Sung, MinJung .2004 . Dissertation of TOWARD A MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC RELATIONS: SCENARIO BUILDING FROM A PUBLIC RELATIONS PERSPECTIVE. <http://www.lib.umd.edu/drum/bitstream/1903/2086/1/umi-umd-2053.pdf>. Accessed Feb11,2009

12- Wu.n.l."Identifying measuring & Analysing Multidimensional Attributer for design and redesigning Consideration" Ijpm.10,4,1989

منابع

- ۱- استونر، جیمز؛ فریمن، ادوارد ((مدیریت)) علی پارسائیان؛ سید محمد اعرابی؛ چاپ اول، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۵
- ۲- خاکی، غلامرضا، ((روش تحقیق در مدیریت))، چاپ اول، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۹
- ۳- دفت، ریچارد ال ((تئوری سازمان و طراحی ساختار)) علی پارسائیان، سید مهدی اعرابی، چاپ اول، جلد اول، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۴
- ۴- رابینز، استیفن ((تئوری سازمان)) سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، چاپ سوم، نشر صفار-اشراقی، ۱۳۷۸
- ۵- شالی، محمود، "شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر اثربخشی مدیریت واحدهای D&R و ارزیابی عمل کرد آنها در صنایع خودروسازی" با استفاده از مدل های MADM، کارشناسی ارشد، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، ۱۳۸۰
- ۶- قاضی نوری، سید سپهر؛ طباطباییان، سید حبیب ا... ((تحلیل حساسیت مسایل تصمیم گیری چند شاخصه نسبت به نوع تکنیک مورد استفاده: مطالعه موردی)) دانش مدیریت، بهار ۱۳۸۰، شماره ۵۶
- ۷- رحمان سرشت، حسین ((تئوری های سازمان و مدیریت از نوین گرایی تا پسانوین گرایی))، چاپ اول، جلد اول، مؤسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هنر، ۱۳۷۷
- ۸- مشیری، اسماعیل ((بررسی وضعیت توسعه فناوری در صنعت خودرو ایران و ارائه یک الگوی کمی جهت انتخاب و برنامه ریزی تولید))، رساله دکتری، به راهنمایی عزیز ا... معماریان، دانشگاه تهران، ۱۳۷۶