

« فراسوی مدیریت »

سال چهارم - شماره ۱۶ - بهار ۱۳۹۰

ص ص ۵۸ - ۳۹

## تبیین الگویی چند معیاره برای ارزیابی شرکت های دولتی ایران

دکتر حسن گیوریان\*<sup>۱</sup>

دکتر فیروز دیندار فرکوش<sup>۲</sup>

### چکیده

موضوع ارزیابی عملکرد سازمانی، از پدیده های قابل بحث و مهمی است که همواره ذهن مدیران بخش های مختلف را به خود مشغول داشته است. پیرامون ارزیابی عملکرد سازمانی و متغیرهای مورد بررسی در این امر مهم، نقطه نظرات متفاوتی ارائه شده است. الگوها و ابعاد بسیاری در طول دهه های گذشته مورد شناسایی قرار گرفته اند و بعضاً در سازمانهای مختلف به اجرا در آمده اند. بنابراین این مقاله به دنبال الگویی بومی و چند معیاره برای ارزیابی شرکت های دولتی است. بر همین اساس بعد از مطالعات ادبیات و پیشینه موضوع مؤلفه های مورد نظر در قالب ابعاد درون و برون سازمانی طبقه بندی شدند و با استفاده از روشهای آماری، آزمون تحلیل واریانس یک عاملی و آزمون توکی بی در جامعه آماری ۱۷۰ نفری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در نتیجه مشخص شد در بعد درون سازمانی مهمترین عامل اثرگذار بر ارزیابی عملکرد سازمانی نقش رهبری و در بعد برون سازمانی برنامه ریزی و بکارگیری ارزش های اسلامی - اجتماعی در ایران می باشد.

**واژه های کلیدی:** ارزیابی عملکرد سازمانی، عوامل درونی و بیرونی عملکرد سازمانی

<sup>۱</sup> - عضو هیأت علمی گروه مدیریت، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (givarian@yahoo.com)

<sup>۲</sup> - عضو هیأت علمی گروه مدیریت، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

هر سازمانی به منظور آگاهی از مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت های خود، بالاخص در محیط های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می گردد که پیامد آن، کھولت و سرانجام، مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن از سوی مدیران عالی سازمانها، احساس نشود. لیکن مطالعات نشان می دهد فقدان نظام کسب بازخورد، امکان انجام اصطلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت های سازمان را غیرممکن می نماید. سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است.

کنترل، یکی از وظایف اصلی مدیریت است که باید در کنار برنامه ریزی، سازماندهی و رهبری انجام شود. برنامه ریزی، جهت حرکت را معین کرده و نحوه تخصیص منابع را مشخص می نماید. سازماندهی، منابع انسانی و منابع فیزیکی را در کنار هم قرار می دهد و رهبری، افراد را در جهت استفاده بهینه از منابع هدایت می کند، در حالی که ارزیابی و کنترل موجب می شود اقدامات مناسب، به روش مناسب و در زمان مناسبی انجام شوند (زئیر، ۲۰۰۴، ۵۱).

با توجه به تنوع وظایف سازمانها، بدیهی است که عناصر و مؤلفه های ارزیابی باید متنوع و متناسب با هر سازمان باشد. ارائه شاخص های هماهنگ و یکسان و ارزیابی سازمانها براساس آنها اساساً نمی تواند رویکردهای مثبتی را پدید آورد. بنابراین ضروری است که معیارها و مؤلفه های ارزیابی بر اهداف، مقاصد، برنامه ها و شرح وظایف و فعالیتهای هر دستگاهی مبتنی باشد. یعنی در ارزیابی سازمانها با هر دستگاه باید برخورد ویژه و متناسب با آن سازمان داشت.

در واقع مقوله ارزیابی عملکرد، توجه به «باید» و «هست» است. با استفاده از ارزیابی است که می توان به شکاف میان عملکرد و هدف دست یافت. در هر

سازمانی، مجموع فعالیت ها و عواملی هستند که در ارتباط با یکدیگر و محیط، عملکرد نهایی آن را می سازند. پس این مجموعه ها باید مورد سنجش قرار گیرند تا بتوان نسبت به آن آگاهی یافت. البته این امر از آنجا ناشی می شود که در دنیای پرقابیت امروزی تنها شرط بقاء و حضور در عرصه فعالیت ها، صحت عمل و برخورداری از کارآیی و اثر بخشی است و اینها به دست نمی آید مگر با برنامه ریزی، نظارت، کنترل و ارزیابی مستمر فعالیتها (فخیمی، ۱۳۸۹، ۳۰۱).

هنگامی که یک سازمان، ارزیابی مناسب و جامعی از خود نداشته باشد و کارآیی و اثربخشی فعالیتهای خود را در سطوح مختلف، مورد سنجش قرار ندهد، به سوی کهنگی و فرسودگی، پیش خواهد رفت و بقای خود را به خطر خواهد انداخت.

ارزیابی یک عملکرد به عنوان یک ضرورت در همه دوره ها و زمان ها مطرح بوده است. شرایط زمانی و مکانی و نیز تنوع سازمانها و پیچیدگی آنها ایجاد نموده که در هر دوره ای، الگوی خاص و متناسب با آن شرایط برای ارزیابی عملکرد سازمانی، ارائه شود. استفاده از چنین الگوهایی که متناسب با آن شرایط خاص تدوین شده اند، برای سازمانهای دیگر، کارآیی و اثربخشی لازم را نخواهد داشت. از این رو، ارائه الگوهای جامعی که بتواند تمام ابعاد و جوانب سازمان را از نظر عملکرد، مورد سنجش واقع بینانه و نسبتاً دقیق قرار دهد و متناسب با شرایط سازمانهای کنونی ایران باشد، امری ضروری و حیاتی است.

در مقاله حاضر، یک الگوی تلفیقی و جامع برای ارزیابی عملکرد سازمانهای بومی ایران طراحی می شود و در سازمانها و شرکتهای تحت پوشش وزارت جهاد کشاورزی، مورد آزمون قرار می گیرد.

در ادبیات مدیریت به کنترل به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت اشاره می شود. لازمه کنترل بر سازمان و واحدهای تحت پوشش آن استقرار نظام نظارت و ارزیابی است. در تفکر سیستمی نیز به بازخورد به عنوان یکی از اجزاء اصلی هر

سیستم اشاره شده است. فقدان بازخورد، امکان انجام اصلاحات و فراهم آوردن زمینه رشد و توسعه سیستم را غیرممکن می‌سازد. سازمان نیز به مثابه یک سیستم نیازمند یک نظام کسب بازخورد است تا بتواند عملکرد خود را ارزیابی نموده و کنترل در سطوح مختلف تحقق یابد (چانگ، ۱۳۷۹، ۱۱۰).

در مباحث سازمانی و مدیریت سه نوع ارزیابی عملکرد وجود دارد: ارزیابی عملکرد فردی، گروهی و سازمانی. در ارزیابی عملکرد فردی که از آن به عنوان ارزشیابی نیز یاد می‌شود، عملکرد فرد به صورت ادواری و اغلب به صورت سالیانه از جهات مختلف مثل کمیت و کیفیت بازده، غیبت و تأخیر، گذاردن دوره های آموزشی، اندازه‌های عملکردی مبتنی بر ویژگی‌ها یا رفتار شخصی، مورد سنجش قرار می‌گیرد. این ارزیابی علاوه بر بازخورد به خود فرد، وسیله ارتقاء، انفصال، تصمیم‌گیری در مورد حقوق و پاداش فرد قرار می‌گیرد. با مطرح شدن ضرورت کار گروهی و تشکیل گروه‌های کاری برای پیشبرد اهداف سازمانی، ارزیابی عملکرد گروه نیز به نوبه خود مورد نظر قرار می‌گیرد. از این رو ارزیابی عملکرد گروهی نیز در سازمان مطرح شد. سازمان به عنوان یک سیستم، خرده سیستم‌هایی دارد که باید مرتبط باهم، برای رسیدن به اهداف سازمان، فعالیت نمایند. سازمان باید بازخوردی از همه خرده سیستم‌های خود بگیرد تا بتواند عملکرد آنها را در رسیدن به اهداف، مورد ارزیابی قرار دهد. بر این اساس، در ارزیابی عملکرد سازمانی، عملکرد کل سازمان در همه جوانب و ابعاد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برای ارزیابی عملکرد سازمانی الگوهای بسیاری ارائه شده است. در تلفیق مؤلفه‌های مختلف الگوهای مطرح شده، توجه به ابعاد دیگری همچون، چه، کجا، چه موقع، چه کسی، برای چه کسی و چگونه ارزیابی کردن حایز اهمیت است. در این مقاله نیز پس از مطالعات مقدماتی و تکمیلی، پرسش‌آغازی، به صورت زیر تدوین گردیده است: روش مناسب ارزیابی عملکرد بومی در سازمانهای دولتی ایران چیست؟ و نقش هر یک از عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد به چه میزان است؟

شاید چنین تصور می شود که ارزیابی عملکرد تنها در دهه های اخیر بروز و ظهور پیدا کرده است. در حالی که تحقیقات نشان می دهد که ارزیابی عملکرد به صورت ابتدایی قبل از سال ۱۸۰۰ میلادی، همزمان با مطرح شدن پدیده تقسیم کار بین اعضای یک قبیله وجود داشته است که در نتیجه آن افراد موفق در کارها شناسایی شده و پاداش می گرفتند و یا ترفیع مقام می یافتند. در آن دوره بیشتر، ارزیابی عملکرد فردی مورد توجه بوده است. در آن نظام برای ارزیابی کیفیت ستاده از چوب در رنگهای مختلف به منظور رد یا قبول کالا استفاده می شده است (طبرسا، ۴، ۱۳۸۷). این نوع ارزیابی، اگر چه سر آغاز پرداختن رسمی به مسئله عملکرد فردی و سازمانی بوده است، ولیکن تنها یک عدد عملکردی برای فرد و سازمان را مد نظر قرار می داده و آن هم توجه به کیفیت ستاده ها بوده است.

به مرور زمان سیستم های ارزیابی مالی شکل گرفتند که در نتیجه آن عملکرد سازمان تنها از بعد مالی مورد سنجش قرار می گرفت. گرچه این رویکرد یعنی ارزیابی عملکرد سازمان بر مبنای نتایج مالی، سالها نیاز سازمانها را برای ارزیابی عملکردشان بر طرف نمود اما با جنبش مدیریت علمی تیلور در سال ۱۹۱۱ میلادی عوامل دخیل دیگر در جریان کار و فعالیت های سازمان مطرح شدند و سازمانها آنها را نیز در عملکرد خود مدنظر قرار دادند. در این دوران، بازدهی مبنای ارزیابی بوده و فعالیت های تکراری افراد بر اساس استانداردهایی مورد ارزیابی قرار می گرفت. تا سال ۱۹۳۰، این الگوهای تک بعدی قابلیت ارزیابی عملکرد سازمان را داشتند. از سال ۱۹۳۰ تا اواخر دهه ۱۹۸۰، سیستم های حسابداری مدیریت در کنار شاخص های بهره وری به صورت الگوی دو بعدی، نیاز سازمان را به یک نظام ارزیابی عملکرد بر طرف می نمود. از سال ۱۹۹۰ به بعد سیستم های ارزیابی عملکرد برتر برای سازمان را، کیفیت برتر قرار دادند (زئیر، ۲۰۰۴، ۱۰).

کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ با بیان این واقعیت که دیگر ارزیابی عملکرد بر اساس نتایج مالی کار آمد نیستند و توجه به الگوهای تک بعدی و دو بعدی

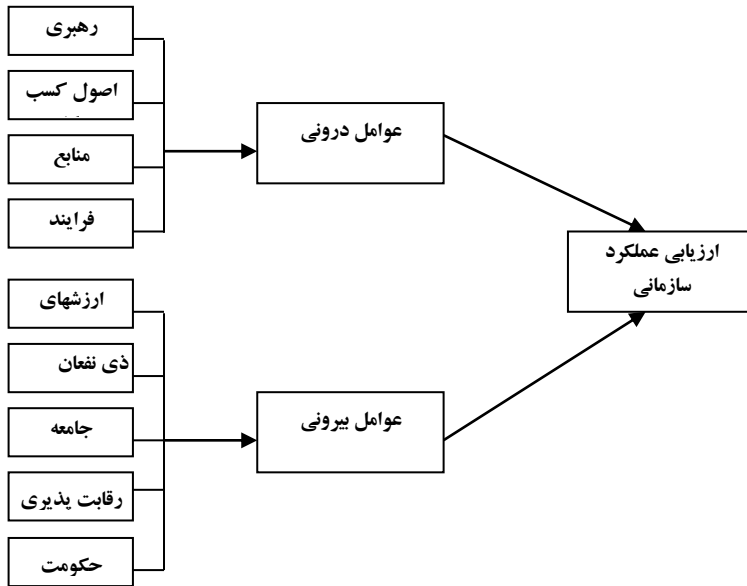
نمی توانند ارزیابی درستی از عملکرد سازمان ارائه نمایند، رویکردی جدید مطرح نمودند که منجر به شکل گیری الگوهای چند بعدی شد. الگوی چند بعدی کاپلان و نورتون با عنوان "سنجش متوازن"، تنها برخی از ابعاد داخلی سازمان را مورد ارزیابی قرار میدهد و از ذینفعان استراتژیک و عوامل خارجی، فقط به مشتریان توجه دارد (www.balancedscorecard.org). همزمان با ارائه الگوهای چند بعدی، جایزه دمنگ مطرح شد که در پاسخ به نیاز سازمانهایی بود که مدیریت کیفیت جامع را برای بهبود عملکرد خود به کار می گرفتند. این سازمانها با بکارگیری الگوی جایزه دمنگ، عملکرد خود را ارزیابی می نمودند. گرچه این الگو به ابعاد داخلی در ارزیابی عملکرد سازمان به خوبی پرداخته است، اما ابعاد خارجی در این الگو مورد توجه قرار نگرفته اند. سازمانها به عنوان یک سیستم ناگزیرند برای حفظ بقا و حیات خود با محیط تعامل داشته باشند، لذا ضروری است ابعاد و مؤلفه های محیط خارجی را در ارزیابی عملکرد سازمانی مدنظر قرار دهند. این رویکرد یعنی توجه به ابعاد خارجی در کنار ابعاد درون سازمانی، در ارزیابی عملکرد از یک سو و مطرح شدن موضوعات و مسائل نوین مدیریت مانند مسئولیت اجتماعی، رضایت مشتری، رقابت در سطح جهانی و تغییرات فزاینده محیطی و... از سوی دیگر، منجر به شکل گیری الگوهای جامع ارزیابی عملکرد سازمانی گردید. الگوی ارزیابی عملکرد در مؤسسه اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) و الگوی ارزیابی عملکرد در مؤسسه مالی استانداردها و تکنولوژی (جایزه مالکوم بالدريج) از مهمترین الگوهای جامع ارزیابی عملکرد سازمانی هستند که در سازمانهای امروزی کاربرد بسزایی دارند.

الگوهای جامع ارزیابی عملکرد اغلب کاربرد تجاری دارند. براین اساس تدوین الگویی تلفیقی با توجه به ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های الگوهای رایج در ارزیابی عملکرد به اضافه ابعاد و مؤلفه ها و شاخص هایی با توجه به شرایط محیطی و سازمانی ضروری هستند. چنین الگویی باید برای همه انواع سازمانها (سودگرا،

مأموریت گرا و غیرانتفاعی) و با هر زمینه فعالیت (صنعتی، خدماتی و کشاورزی) کاربرد داشته باشد. در تدوین الگوی تلفیقی ارزیابی عملکرد سازمانی توجه به شرایط محیطی حاکم بر سازمان ضرورت دارد. اگر چنین الگویی در بررسی میدانی پالایش شود، کاربرد عینی برای سازمانهای مورد نظر خواهد داشت. در چنین وضعی می توان ادعا کرد که الگو بومی شده است. به طور کلی هدف از انجام این تحقیق اثر بخش تر کردن سازمان های ایران از طریق طراحی الگوی ارزیابی عملکرد، تعیین نقش و اهمیت هریک از ابعاد و مؤلفه های ارزیابی عملکرد سازمانی و ارائه الگوی بومی برای ارزیابی عملکرد در سازمانهای دولتی ایران می باشد.

الگوی تحلیلی، الگویی مفهومی و بنیادین است که بر پایه مسئله، متغیرهایی که در مسئله نقش دارند و چارچوب نظری شکل می گیرد. در واقع تمام تحقیق بر پایه الگوی تحلیلی بنا می شود و از طریق آن محقق بین عواملی که در ایجاد مسئله تحقیق و یا تقلیل آن مهم هستند، ارتباط برقرار می کند و فرضیه های قابل آزمون خود را ایجاد می کند.

الگوی تحلیلی، نوعی نمودارسازی برای متغیرهای استخراج شده از چهارچوب نظری تحقیق است (خاکی، ۴۷، ۱۳۸۵-۴۶). الگوی تحلیلی تحقیق در شکل (شماره ۱) قابل مشاهده است.



شکل (۱) - الگوی تحلیلی تحقیق

## ابزار و روش

در هر مطالعه ای، حصول به اهداف تحقیق، گاه از یک روش و گاه از چندین روش ممکن می گردد. مطالعه حاضر نیز از جمله اینگونه تحقیقات است. تحقیق حاضر به طور کلی از نوع مطالعات غیر تجربی (غیر آزمایشی) بوده که در سطح توصیفی و تبیینی (تحلیلی) انجام می پذیرد. این مطالعه، از جهت هدف، تحقیقی کاربردی است و از جهت روش، تحقیقی پیمایشی است که به مدد آن، جهت نیل به جوابهایی برای سوالات و طبیعتاً اهداف تحقیق بهره گرفته شده است.

جامعه عبارت از مجموعه ای از اشیا، اعضا و افرادی است که حداقل دارای یک ویژگی مشترک همگون و قابل اندازه گیری باشند (خورشیدی و همکاران، ۱۳۸۷، ۱۶۳). در هر تحقیق، جامعه آماری مورد بررسی ترکیبی از مواردی است



که با خصوصیات مشخصی، تطبیق می کنند (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۸، ۱۲۹). جامعه آماری این مطالعه را کلیه شرکتهای تحت پوشش وزارت جهاد کشاورزی در سراسر کشور تشکیل می دهند. برای آگاهی بیشتر پیرامون تعداد مدیران واحدهای تحت پوشش وزارت جهاد کشاورزی، می توان به جدول های (۱) و (۲) رجوع کرد.

واحد آماری به یک عضو واحد از یک جامعه آماری اطلاق می شود. این واحد نه لزوماً یک فرد، که می تواند یک رویداد، یک دانشگاه، یک شهر و یا یک ملت باشد (خورشیدی و همکاران، ۱۳۸۷، ۱۳۰). واحد آماری مطالعه حاضر را نیز، هر یک از شرکتهای تحت پوشش وزارت جهاد کشاورزی (حیطه محتوایی)، کشور (حیطه مکانی) که در زمان انجام مطالعه (۱۳۸۸، حیطه زمانی) فعال می باشند، تشکیل می دهند.

برای آگاهی بیشتر پیرامون تعداد واحدهای تحت پوشش وزارت جهاد کشاورزی می توان به جدول رجوع کرد.

جدول (۱): تعداد مدیران واحدهای تحت پوشش وزارت جهاد کشاورزی بر حسب نوع فعالیت

طبقات	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی (درصد)
صنعتی	۲۲۴	۲۷/۸
کشاورزی	۱۶۳	۲۰/۲
خدماتی	۴۱۸	۵۱/۹
جمع	۸۰۵	۱۰۰

جدول (۲): تعداد واحدهای تحت پوشش وزارت جهاد کشاورزی بر حسب نوع فعالیت

طبقات	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی (درصد)
صنعتی	۱۱	۳۱/۴
کشاورزی	۸	۲۲/۹
خدماتی	۱۶	۴۵/۷
جمع	۳۵	۱۰۰

جدول (۳): تعداد مدیران واحدهای تحت پوشش وزارت جهاد کشاورزی بر حسب سطح تحصیلات

فراوانی مطلق	فراوانی نسبی (درصد)	فراوانی طبقات
۵۸	۷/۲	فوق دیپلم
۵۲۹	۶۵/۸	لیسانس
۱۸۶	۲۳	فوق لیسانس
۳۲	۴	دکتری
۸۰۵	۱۰۰	جمع

برای تعیین حجم نمونه، تعداد مدیران شاغل در واحدهای فعال در بخش کشاورزی در کل جامعه آماری و با استفاده از روش محاسبه مبتنی بر نسبت موفقیت (درصد واحدهای فعال در بخش کشاورزی) مورد توجه قرار گرفت. میزان خطا برابر ۰,۰۶۵، سطح اطمینان ۹۵ درصد در نظر گرفته شده است. محاسبات لازم برای بکارگیری فرمول تعیین حجم نمونه بر مبنای نسبتها و در نهایت، تعیین حجم نمونه در زیر آمده است:

$$n \geq \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} = \frac{(1/96)^2 \times 0/202 \times 0/798}{(0/065)^2} \cong 147$$

برای اطمینان از دسترسی به تعداد نمونه فوق پس از کنار گذاشتن موارد ناسالم یک نمونه ۱۷۰ تایی در نظر گرفته شد.

پس از تعیین حجم نمونه آماری، برای توزیع مناسب آنها بر حسب سطح تحصیلات از روش تصادفی طبقه ای، استفاده شده است. طبقات را تعداد مدیران شاغل در شرکتها و سازمانها بر حسب سطح تحصیلات قرار داده و تعداد نمونه تعیین شده (۱۷۰) بر این اساس بین طبقات مختلف و به تناسب توزیع گردید. جدول (۴) درصد در جامعه و تعداد نمونه بر حسب هر طبقه را نشان می دهد.

جدول (۴): درصد جامعه و تعداد مدیران در نمونه بر حسب سطح تحصیلات

تعداد در نمونه	درصد در جامعه	فراوانی طبقات
۱۳	۷/۲	فوق دیپلم
۱۱۱	۶۵/۸	لیسانس
۳۹	۲۳	فوق لیسانس
۷	۴	دکتری
۱۷۰	۱۰۰	جمع

سپس تعداد ۱۷۰ نفر از مدیران بر حسب تعداد تعیین شده در هر طبقه به صورت تصادفی ساده انتخاب گردید. در نهایت یک نمونه ۱۶۴ تایی سالم در تحلیل بکار گرفته شد. توزیع نهایی نمونه بر حسب سطح تحصیلات در جدول (۵) آمده است:

جدول (۵):

توزیع فراوانی مطلق، نسبی و تجمعی متغیر سطح تحصیلات پاسخگویان در نمونه مورد بررسی

فراوانی تجمعی	فراوانی نسبی (درصد)	فراوانی مطلق	فراوانی طبقات
۷/۳	۷/۳	۱۲	فوق دیپلم
۷۳/۲	۶۵/۹	۱۰۸	لیسانس
۹۶/۳	۲۳/۲	۳۸	فوق لیسانس
۱۰۰	۳/۷	۶	دکتری
	۱۰۰	۱۶۴	جمع

داده ها و اطلاعات مطالعه حاضر به دو روش اسنادی و میدانی جمع آوری

گردیدند:

الف) روش اسنادی: در این روش با مراجعه به کتابخانه های مختلف با هدف انجام مطالعات اکتشافی و برای ایجاد در ادبیات نظری و تجربی تحقیق و همچنین در راستای تدوین پرسشنامه تحقیق داده ها و اطلاعات لازم جمع آوری شدند.

ب) روش میدانی: در این روش پس از تدوین پرسشنامه در نتیجه بکارگیری روش اسنادی، پرسشنامه های تحقیق توسط مدیران شرکتهای تحت پوشش وزارت جهاد کشاورزی و از طریق مراجعات مکرر حضوری تکمیل شدند.

### یافته ها

**فرضیه اول: نقش عوامل بعد داخلی بر ارزیابی عملکرد یکسان است.**  
برای بررسی فرضیه فوق، فرض آماری و فرض مقابل به صورت زیر شکل گرفته است:

نقش عوامل بعد داخلی بر ارزیابی عملکرد، یکسان است  $H_0 =$

نقش عوامل بعد داخلی بر ارزیابی عملکرد، یکسان نیست  $H_1 =$

جدول (۶)

نام شاخص آماری	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معنی داری	آزمون اختلاف بااطمینان ۹۵ درصد
بین گروهها	۱۰۰۸۹/۴۱۹	۳	۱۲۶۱/۱۷۷	۸۴/۱۳۲	۰/۰۰۰	فرض $H_1$ تأیید می شود
درون گروهها	۵۸۶۴۲/۶۵۹	۶۵۶	۳۹/۹۷۵			
کل	۸۵۵۴۷/۶۸۷۳۲	۶۵۹				

جدول (۷) - توصیف شاخص های آماری برای ابعاد داخلی مورد بررسی

ردیف	نام متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی		حداقل	حداکثر
						حد پایین	حد بالا		
						۱	رهبری (نقش مدیران عالی سازمان)		
۲	تدوین و بکارگیری (اصول و پایه های اساسی کسب و کار) (شامل چشم انداز، رسالت، ارزشهای سازمانی، استراتژی، اهداف و خط مشی)	۳۶۱	۰/۶۴۳/۸۱	۳۱۸۱/۱/۶	۰/۳۸۸۳/۰	۸۱۶۳/۱۱	۰/۳	۰۰/۳۰	
۳	برنامه ریزی و جذب، بکارگیری و نظارت و ارزیابی مناسب (منابع) (شامل منابع انسانی، مالی، فناوری، اطلاعات و دانش و مواد اولیه)	۳۶۱	۷۶۵۷/۰۱	۵/۷۵۶۰۰۵	۳۱۷۶/۰	۶۳۰/۱۰	۳/۰۰	۰۰/۳۰	
۴	برنامه ریزی، توسعه و بکارگیری (استاندارد سازی، تضمین کیفیت و نظارت و اصلاح و بهبود فرایندها)	۳۶۱	۶۶۸۵/۶	۳/۱۴۴۵/۳	۳۱۳۳/۰	۷۰۷۷/۷	۰/۰۰	۲۵/۰۰	
	کل	۱۵۱	۵۰۷۸/۱۰۵	۲۸۷۲۸/۷۱	۶۵۷۰۸۰/۱				

نتایج تحلیلی واریانس یک عامل نشان می دهد که با اطمینان ۹۵ درصد و سطح معنی داری (خطای) ۵درصد، حداقل دو متغیر بعد داخلی وجود دارند که میزان تأثیر آنها بر ارزیابی عملکرد یکسان نیست. همچنین نتایج حاصل از آزمون توکی بی بر اساس میانگین حاصله در جدول (۸) ارائه شده است:

جدول (۸)

گروههای همگن				متغیرها
۴	۳	۲	۱	
			۹/۵۳۶۶	برنامه ریزی، توسعه و یکارگیری استاندارد سازی، تضمین کیفیت و نظارت و اصلاح بهبود فرایندها
		۱۰/۸۵۹۸		برنامه ریزی و جذب، یکارگیری و نظارت و ارزیابی مناسب منابع (شامل منابع انسانی، مالی، فناوری، اطلاعات و دانش و مواد اولیه).
	۱۲/۴۳۹۰			تدوین و یکارگیری اصول و پایداری اساسی کسب و کار (شامل چشم انداز، رسالت، ارزشهای سازمانی، استراتژی، اهداف و خط مشی)
۲۲/۴۴۵۱				رهبری (نقش مدیران عالی سازمان)

نتایج فوق نشان می دهد که پاسخ گویان به بعد رهبری (نقش مدیران عالی سازمان) رتبه اول داده اند.

### فرضیه دوم: نقش عوامل بعد خارجی بر ارزیابی عملکرد یکسان است.

در تحلیل واریانس یک عاملی، میانگین امتیاز هر متغیر مشخص می شود و از بررسی فرضیه فوق نیز، فرض آماری و فرض مقابل، به صورت زیر است:

نقش عوامل بعد خارجی بر ارزیابی عملکرد، یکسان است  $H_0 =$

نقش عوامل بعد خارجی بر ارزیابی عملکرد، یکسان نیست  $H_1 =$

جدول (۹)

نام شاخص آماري	مجموع مجذورات	درجه آزادي	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معنی داری	آزمون اختلاف با اطمینان ۹۵ درصد
بین گروهها	۱۰۰۸۴/۴۱	۴	۱۲۶۹/۱۷۸	۸۵/۱۳۵	۰/۰۰۰	فرض $H_1$ تأیید میشود.
درون گروهها	۵۹۶۵۲/۶۵	۸۲۰	۳۹/۸۷۵			
کل		۸۲۴				

جدول (۱۰) - توصیف شاخص های آماری برای ابعاد داخلی مورد بررسی

ردیف	نام متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی		خداکبر
						حد پایین	حد بالا	
۱	برنامه ریزی بکارگیری و نظارت بر فعالیتهای مرتبط با (ذینفعان استراتژیک) شامل مشتریان و مصرف کنندگان، سهامداران، تأمین کنندگان منابع مالی و مواد و توزیع کنندگان.	۱۶۴	۸/۱۸۹۰	۳/۸۵۵	۰/۳۰۱۰۴	۷/۵۹۴۶	۸/۷۸۳۵	۲۰/۰۰
۲	برنامه ریزی بکارگیری و نظارت مرتبط با (مسئولیت سازمان در قبال جامعه) شامل مسئولیت در برابر محیط طبیعی و گروههای فعال جامعه	۱۶۴	۹/۱۴۰۲	۴/۵۷۶۰۶	۰/۳۵۷۳۳	۸/۴۳۴۷	۹/۸۴۵۸	۲۰/۰۰
۳	برنامه ریزی، بکارگیری و نظارت بر (فعالیت های رقابتی شرکت)	۱۶۴	۶/۸۷۵۶	۴/۲۹۸۶	۰/۳۳۵۶۶	۶/۳۱۲۸	۷/۶۳۸۴	۲۰/۰۰
۴	برنامه ریزی بکارگیری و نظارت بر فعالیت های مرتبط با حکومت	۱۶۴	۹/۹۵۱۲	۵/۱۸۳	۰/۴۰۴۷۶	۹/۱۵۲	۱۰/۷۵۰۵	۳۰/۰۰
۵	برنامه ریزی و بکارگیری ارزشهای اسلامی و اجتماعی	۱۶۴	۱۰/۴۶۳	۵/۷۳۲	۰/۴۴۷	۹/۵۷۹۵	۱۱/۳۴۷۴	۲۵

نتایج تحلیلی واریانس یک عامل نشان می دهد که با اطمینان ۹۵ درصد و سطح معنی داری (خطای) ۵ درصد حداقل دو متغیر بعد خارجی وجود دارند که میزان تأثیر آنها بر ارزیابی عملکرد یکسان نیست.

نتایج حاصل از آزمون توکی بی براساس میانگین حاصله بر طبق جدول (۱۱) می باشد:

جدول (۱۱)

متغیرها			گروههای همگن با خطای ۵ درصد
۱	۲	۳	
۶/۹۷۵۶			برنامه ریزی بکارگیری و نظارت بر فعالیت های رقابتی شرکت
	۸/۱۸۹۰		برنامه ریزی بکارگیری و نظارت بر فعالیتهای مرتبط با (ذینفعان استراتژیک) شامل مشتریان و مصرف کنندگان؛ سهامداران و تأمین کنندگان منابع مالی و مواد و توزیع کنندگان.
		۹/۱۴	برنامه ریزی بکارگیری و نظارت با (مسئولیت سازمان در قبال جامعه)
		۹/۹۵	برنامه ریزی، بکارگیری و نظارت بر فعالیت های مرتبط با حکومت
		۱۰/۴۶	برنامه ریزی و بکارگیری ارزش های اسلامی و اجتماعی

نتایج فوق نشان می دهد که پاسخ گویان به بعد برنامه ریزی و بکارگیری ارزشهای اسلامی و اجتماعی رتبه اول را داده اند.

### نتایج و بحث

با توجه به نتایج حاصل از یافته ها مشخص گردیده که از بین ابعاد اصلی ارزیابی عملکرد سازمانی، بعد رهبری نقش و اهمیت بیشتری دارد. به عبارت دیگر از دیدگاه پاسخ گویان مدیران عالی سازمان نقش مهمی را در ۱- برنامه ریزی و تدوین و زمینه سازی ۲- بکارگیری برنامه ها و اداره امور ۳- نظارت و بازبینی برنامه ها و امور سازمان، بررسی نتایج حاصل از فعالیت در زمینه الگوی جامع ارزیابی عملکرد سازمانی ایفا میکنند. نظر به این امر مهم لازم است در راستای نقش مهم



رهبان سازمانی آخرین و جدیدترین تئوریها و نظریات رهبری به مدیران عالی سازمانی داده شود و در این راستا نسبت به بومی سازی سبک های خاصی رهبری در ایران و تطبیق الگوی مختلف مطالعات مقایسه ای و تطبیقی وسیعی صورت گیرد. مدیران عالی سازمان در ایفای نقش رهبری بایستی برنامه ریزی و تدوین و زمینه سازی ابعاد مختلف ارزیابی عملکرد سازمانی را مد نظر قرار دهند. برای این منظور توجه به پیشنهادات زیر حائز اهمیت است:

- ۱- برنامه ریزی و زمینه سازی توسط مدیران عالی سازمان در راستای ارزیابی عملکرد سازمانی
  - ۲- برنامه ریزی و بستر سازی مناسب جهت توانمند سازی کارکنان و مدیران در سطوح مختلف.
  - ۳- برنامه ریزی و بستر سازی مناسب جهت ارائه خلاقیت و نوآوری های مناسب در تمامی سطوح مختلف.
  - ۴- برنامه ریزی و بستر سازی مناسب جهت مشارکت تمامی اعضای سازمان
  - ۵- برنامه ریزی و بستر سازی مناسب جهت یادگیری فردی و سازمانی .
- توجه به این نکته حائز اهمیت است که بایستی مدیران سازمانهای مختلف را نسبت به نقشی حساس که در برنامه ریزی و تدوین و زمینه سازی ابعاد مختلف ارزیابی عملکرد ایفا می کنند آگاه نمود و لازم است مراکز پژوهشی فعال در عرصه های مدیریتی، نسبت به بومی سازی الگوها و تئوریهای مدیریتی مرتبط با رهبری در سازمان، به ویژه سازمانهای دولتی، فعالیت های مهمی را عهده دار گردند.

با توجه به نتایج حاصله مشخص گردید برنامه ریزی و توسعه فعالیت های شرکت بر مبنای ارزشهای اسلامی و معیارهای اخلاقی نقش مهمی را در تحقق یک الگوی جامع ارزیابی عملکرد سازمانی در ایران ایفا می نمایند. به عبارت دیگر، در

---

باب برنامه ریزی و توسعه فعالیت های شرکت بر مبنای ارزشهای اسلامی و معیارهای اخلاقی توجه به موارد زیر حائز اهمیت است:

- تدوین برنامه هایی برای حمایت ارزشهای اسلامی و معیارهای اخلاقی
- سیاست گذاری و تدوین هنجارهای شرکت در راستای ارزشهای اسلامی
- تدوین استراتژی ها و خط مشی های مورد نیاز برای پیاده سازی ارزشهای اسلامی و معیارهای اخلاقی

## References:

Abbot, M., & Doucouliagos, C.(2003),The efficiency of Australian University:a data envelopment analysis.Economics of Education Review,22(1).

Abyli, Kh. (2001). Knowledge Management. Moderator Flushman, 8, (In Persian).

Anvari Rostami, A. A. (1999). Investigating Effective Models in Evaluating the performance of Executive Agencies of the Country, (In Persian).

Bobe, B.(2009),Evaluating the efficiencies of university faculties:Adjusted data envelopment analysis.Paper for Accountaing and Finance Association of Australia and new Zealand Conference.Adelaide.

Carter Mcnamara. (1990), «organizational systems checklist for non profit organization».

Chang, G. (2000). Introducing 360 Degree Method Approach to Service Performance Evaluation, (In Persian).

Delahaye Kahtarine & H.bender Dennis (2001), «Anon-profit bulds a ».

Elahi, Sh. (1999). Organizational Performance Triangle. The Performance of Executive Organizations of the Country, (In Persian).

Ghasemi, A. R. (2000). The Scope of Social Responsibility of Managers. Tadbir, 89, (In Persian).

Howard, R. (2003), Abalacing Act, perform, V.2.

Iran Nezhad Parizi, M. (1998). Ethical and Social Responsibilities of Management. Management Knowledge, 18, (In Persian).

Kao, C, & Hung, T. (2008), Efficiency analysis of university departments: An empirical study.omega, 36(4).

Saleh Oliya, M. (1999). Evaluation of the Performance of Executive Bodies of the Country. The Conference on the Evaluation of the Performance of Executive Agencies of the country, (In Persian).

Tabarsa, Gh. (1999). A Study and Review the Role of Strategic Requirements in the Selection of a Model for the Evaluation of the Performance of Government Organizations. The Conference on the Evaluation of the Performance of Executive Organizations of the Country, (In Persian).

Zheng, W. (2005), The impact of organizational culture, structur, and strategy on-knowledge management effectiveness and organizational effectiveness, University of Minnesota.