

## «مطالعات جامعه‌شناسی»

سال پنجم، شماره هفدهم، زمستان ۱۳۹۱

ص ص ۴۳-۵۴

### مدیریت عملکرد سازمان‌های اجتماعی

دکتر ناصر فقهی‌فرهمندا<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۴/۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۲۳

#### چکیده

ضرورت ارزیابی عملکرد سازمان‌ها آن قدر روشن است که در آن شکی نیست و بدین دلیل فرضیه این تحقیق نیز در این راستا چنین طرح شده که می‌توان با تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد و طراحی الگوی مربوطه، وضعیت عملکرد سازمان‌های اجتماعی را سنجیده و مقایسه و بهبود داد. به طور خلاصه این بررسی دنبال آن بوده که الگویی طراحی تا بر اساس محاسبات لازم ارزش‌نهایی محاسبه و فاصله آن با ارزش مطلوب مشخص و بر اساس تحلیل نتایج حاصله از آن نسبت به ارائه توصیه‌های کارشناسی اقدام شود. با عنایت به هدف اصلی این بررسی که در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های اجتماعی از طریق به کارگیری توصیه‌های مدل بر اساس نتایج حاصله از تحلیل عملکرد، میزان ارزش‌نهایی عملکرد هر سازمان حاصل می‌گردد و با درصد تطابق بیشتر، مقادیر تغییر عملکرد نسبت به قبل نیز بیشتر می‌شود. اما اگر درصد اجرا کمتر از حدود ۵۰٪ باشد اجرای مدل نه تنها رتبه نسبی عملکرد را بهبود نمی‌بخشد بلکه باعث کاهش آن نسبت به قبل نیز خواهد شد. اگر مدل بتواند در سازمان بیش از ۵۷٪ اجرا شود عملکرد سازمان نسبت به قبل از این حالت، بهبود خواهد یافت. با در نظر گرفتن  $t$  حاصله پذیرش  $H_1$  را نتیجه می‌دهد که نشانگر وجود ارتباط بین درصد انطباق مدل با درصد تغییر عملکرد بعد از اجرای مدل در دوره دوم می‌باشد که مورد تأیید واقع گردید.

**واژگان کلیدی:** مدیریت عملکرد، مدیریت سازمان اجتماعی، بهبود عملکرد.

#### مقدمه

در دو دهه گذشته، پیشرفت‌های زیادی در قلمرو مدیریت جهان پدید آمده و سازمان‌های اجتماعی امروزی مانند آن‌چه که دیروز بوده نمی‌باشند. مدیریت این سازمان‌ها پیچیده‌تر شده و مدیران نمایانگر

۱. عضو هیات علمی (دانشیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز؛ گروه مدیریت صنعتی، تبریز- ایران.

E-mail: farahmand@iaut.ac.ir

نظام اداری یا نظام مدیریت هستند و نقش آن‌ها این است که رفتار سازمانی و اجتماعی را به کار بندند تا پیوندهای میان مردم و سازمان را به گونه‌ای بهبود بخشند (فقهی‌فرهمند، ۱۳۸۴: ۳۲۵؛ فقهی‌فرهمند، ۱۳۷۹: ۱۲؛ چندلر، ۱۹۹۹: ۲۵۸). مدیران می‌کوشند تا فضایی پدید آورند که در آن مردم بر انگیزته شوند و با هم به گونه‌ای سازنده کار کنند و مردمانی کارآمدتر و اثربخش‌تر شوند. در این راستا مدیریت سازمان اجتماعی، شیوه‌ای مدیریتی (فقهی‌فرهمند، ۱۳۸۱: ۱۱۲؛ کولین، ۲۰۰۶: ۵۹)، است که مشخصه آن کاربری فراوان روش تصمیم‌گیری گروهی است و طی آن به هر یک از افراد فرصت گسترده‌ای داده می‌شود تا در کار خود از صلاحیت فردی استفاده کنند. ارزیابی عملکرد کلی سازمان حداقل کاری است که می‌بایست انجام پذیرد که در آن رعایت موارد ذیل مفید واقع خواهد شد (تامسون، ۲۰۰۴: ۱۱۲). ولی بحث در چگونگی انجام آن است که در این رابطه سئوالات زیر همیشه مطرح است (سالونسی، ۱۹۹۲: ۲۳۰):

- مبنای سنجش عملکرد سازمان چیست؟

- عواملی چون آموزش، رضایت مشتریان و کارکنان چه جایگاهی در ارزیابی عملکرد سازمان دارد؟

- ارزیابی عملکرد یک کار دائمی است؟

برای سنجش عملکرد روش‌های متعددی وجود دارد که با توجه به اهداف سنجش و نوع استفاده کنندگان، این روش‌ها متفاوت خواهند بود (هیس و کلارک ۲۰۰۳: ۱۸؛ بری، ۲۰۰۳: ۱۴۵). از طرفی مدیران اجرایی همواره در صدد بهبود عملکرد سیستم‌های خود هستند و سنجش عملکرد باید به توانایی‌های کلی سازمان تأکید کند. در این رابطه طبق نظریه سایبرنتیک، چهار اصل در سیستم سازمان مطرح است (میرزایی، ۱۳۷۸: ۲۴؛ تامسون، ۲۰۰۴: ۱۶۸):

۱. سازمان اجتماعی باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا باشد.

۲. سازمان اجتماعی باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات باشد.

۳. سازمان اجتماعی باید قدرت آگاهی از انحراف را داشته باشد.

۴. سازمان اجتماعی باید توانایی عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد.

لذا وظیفه مدیریت است که اعمال زیر را انجام دهد (هولاند، ۱۹۹۳: ۴۶؛ کامرون، ۲۰۰۴: ۳۵۱):

(۱) شناسایی مسایل واقعی و بالقوه، یعنی فرصت‌ها و تهدیدات، (۲) تصمیم‌گیری نسبت به آنچه که باید انجام شود و انجام دادن آن توسط خود شخص یا توسط دیگران، (۳) حفظ و بهبود بخشیدن عملکرد. لذا سخن بر سر آن است که چه چیزی را باید اندازه‌گیری کرد و این اندازه‌گیری چگونه باید باشد تا بتوان پیرامون عملکرد یک سازمان اجتماعی قضاوتی جامع کرد؟ بنابر این، اندازه‌گیری عملکرد، جزء لاینفک و نقطه آغاز فرآیند علمی مدیریت بهره‌وری است که سازمان را در امر ایجاد ارتباط صحیح بین عملکرد با سایر اهداف استراتژیک سازمان یاری می‌دهد.

### مدیریت عملکرد سازمان اجتماعی

در حالی که بررسی عملکرد بخش‌های مختلف سازمان اجتماعی از جمله مسائل مهمی است که امروزه توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده، بدیهی است عدم وجود یک نظام ارزیابی عملکرد کارآمد، تلاش‌های وسیع در راستای توانمندسازی صنایع را عقیم خواهد گذشت. بنابراین برای بهبود عملکرد در سازمان و در هر مقطع زمانی، مراحل اندازه‌گیری، ارزیابی، برنامه‌ریزی، بهبود عملکرد توصیه شده که هدف توسعه توان سازمان برای شناخت و کاربرد اطلاعات در بهره‌برداری بهینه از منابع در ابعاد مختلف است (چندلر، ۱۹۹۲: ۵۹؛ دیدچر، ۱۹۹۷: ۱۴). در سنجش اثربخشی هر سازمان (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲: ۳۵؛ کامرون، ۲۰۰۴: ۴۵۶؛ رضائیان، ۱۳۶۸: ۴). روش‌های مختلف زیر مورد توجه قرار می‌گیرند (ژوئل دوروسنی، ۱۳۷۰: ۸۸؛ فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۳۱۵):

(۱) روش مبتنی بر تأمین هدف: در این روش اهداف سازمان مشخص می‌شود تا بتوان میزان تحقق آن‌ها را اندازه‌گیری کرد. (۲) روش مبتنی بر تأمین منابع: توان سازمان در بهره‌برداری از محیط و تأمین منابع کمیاب و ارزشمند، توان سیستم تصمیم‌گیری سازمان در درک و تفسیر درست از ویژگی‌های واقعی محیط خارج، حفظ فعالیت‌های روزانه در داخل سازمان و توان سازمان در ارایه واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد از شاخص‌های اثربخشی سیستم تأمین منابع سازمان است که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (سالونسی، ۲۰۰۵: ۶۸۷؛ مورگان، ۱۹۹۴: ۵۸۷؛ ماسون، ۲۰۰۳: ۲۸۱). لذا در این روش سازمان در تحصیل و تأمین منابع مورد نیاز و نیز در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی باید موفق باشد تا بتواند در وضعی اثربخش باقی بماند (تامسون، ۲۰۰۴: ۴۳؛ مورگان، ۱۹۹۹: ۶۴). (۳) روش مبتنی بر فرآیند درونی: در این روش سلامت، کارایی و فرآیند درون سازمانی یکپارچه به گونه‌ای است که کارکنان و اعضای آن احساس رضایت می‌کنند (طاهری لاری، ۱۳۷۷: ۸۸؛ والش، ۲۰۰۵: ۵۶۷). (۴) روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع.

### روش تحقیق

استفاده مؤثر از عوامل سازمان اجتماعی در شرایطی که اقتصاد کشور با محدودیت منابع اعم از نیروی انسانی متخصص، منابع فیزیکی و مالی مواجه است، از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. لذا برای تصمیم‌گیری در هر زمینه‌ای، ابتدا لازم است که وضعیت‌های موجود و مطلوب تعیین و فاصله بین آن دو مشخص گردد و مسئله این است که برای تحقق آن از چه مکانیزمی استفاده شود تا به راحتی و بسیار ساده بتوان پیچیدگی‌های ارزیابی عملکرد را کاهش و به مدیران کمک کرد تا با یک مدل ساده علمی این موضوع را تحقق بخشند؟ در این رابطه هدف تحقیق، طراحی یک مدل ساده اندازه‌گیری عملکرد و تست آن در برخی سازمان‌های اجتماعی است تا بتوان امتیاز هر معیار و امتیاز کل سازمان را محاسبه و به وضعیت آن‌ها پی برد و زمینه لازم را با ارائه راهکارهای مناسب برای تصمیم‌گیری در جهت تخصیص

بهینه منابع فراهم کرد. زیرا که سازمان‌های موفق، تلاش می‌کنند الگویی را برای ارزیابی عملکرد که توسط گروه‌های متخصص و مستقل قابل اجرا باشد را به صورت ساده و بومی طراحی کنند تا با ارزیابی، تجزیه و تحلیل مستمر، در جستجوی راه‌حل‌های بهتر برای بهبود آن‌ها باشند (فقهی‌فرهمند، ۱۳۸۱: ۴۴۸). در این راستا، سئوالات تحقیق چنین است که ضوابط و معیارهای سنجش عملکرد سازمان اجتماعی کدامند؟ و با چه روشی ساده که در آن معیارهایی بر اساس اهداف سازمان مشخص شده‌اند، می‌توان عملکرد یک سازمان اجتماعی را ارزیابی کرد؟

قلمرو موضوعی تحقیق، مدل سنجش عملکرد سازمان‌های اجتماعی با استفاده از مدل بهره‌وری آرگون می‌باشد که معیارهای مهم ارزیابی عملکرد بر اساس نظریات اهل فن در آن مورد بررسی قرار می‌گیرد (همان: ۴۵۱)، تا بتوان وضعیت عملکرد هر سازمان تحت مطالعه را نشان داد.

قلمرو مکانی بخشی از سازمان‌های اجتماعی شمال غرب و از نظر زمانی از سال ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۸ با متغیرهای اصلی زیر بوده است (رایت، ۲۰۰۴: ۴۲۱؛ والش، ۲۰۰۵: ۶۷۴؛ تامپسون، ۲۰۰۴: ۶۹):

۱. عملکرد سازمان اجتماعی با توجه به معیارهای ارزیابی عملکرد: سازمان اجتماعی بر اساس ضوابطی که برای حصول به اهداف تعیین شده‌اند، چگونه عمل نموده است؟

۲. معیارهای ارزیابی عملکرد: معیارهایی که به همراه ضرایب اهمیت و ارزش هر کدام کمک می‌کنند تا عملکرد دوره‌های مختلف یک سازمان اجتماعی ارزیابی شده و مقایسه شوند.

جامعه آماری این بررسی نیز به شرح جدول (۱) با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده قابل دسترس<sup>۱</sup> امکان پذیر شد. نوع تحقیق کاربردی و روش آن پیمایشی می‌باشد که در آن نظریات اهل فن در مورد معیارهای سنجش عملکرد یک سازمان اجتماعی دریافت شده و در الگوی طراحی شده قرار گرفت و سپس عملکرد نمونه‌های آماری ارزیابی گردید.

جدول شماره (۱): مشخصات کلی سازمان‌های مورد مطالعه

کد سازمان	نوع خدمات اجتماعی	مالکیت
اول	خدمات توانبخشی	دولتی
دوم	خدمات درمانی	دولتی
سوم	خدمات شهری	نیمه دولتی
چهارم	خدمات دارویی	خصوصی

۱. محقق براساس رابطه آموزشی و مشاوره پژوهشی با برخی از این سازمان‌ها و امکان دسترسی و مشارکت آن‌ها این جامعه آماری را در جلسات آموزشی مختلف بررسی کرده که به دلایل اخلاقی و حرفه‌ای از ذکر مشخصات آن‌ها اجتناب شده است.

دولتی	خدمات بانکی	پنجم
خصوصی	خدمات الکترونیکی	ششم
خصوصی	خدمات آموزشی	هفتم
خصوصی	خدمات غذایی	هشتم

از طرفی روش اجرای این تحقیق به ترتیب زیر بوده است:

- ۱) با استفاده از ماتریس هدف‌ها، الگویی طراحی و ارائه شد که در برگیرنده معیارهای عملکرد و امتیازات مربوطه در بدترین و بهترین حالت، وزن هر معیار، میزان عملکرد واقعی و ارزش هر معیار بود.
- ۲) معیارهای سنجش عملکرد تعیین و به عنوان معیارهای چندگانه در الگوی طراحی شده قرار گرفت. ۳) برای تست مدل، اطلاعات در الگوی طراحی شده درج و عملکرد آن مورد سنجش قرار گرفت.
- ۴) با توجه به مراحل مذکور، با استناد به معیارهای عملکرد و براساس اطلاعات واقعی، ستون عملکرد واقعی تنظیم و سپس ارزش هر معیار سنجش تا ارزش نهایی عملکرد هر سازمان محاسبه شود.
- ۵) در نهایت الگوی تنظیم شده نهایی به صورت کلی مشترک ارائه تا هر سازمان بتواند با استفاده از آن به صورت خاص پس از تنظیم و ایجاد تناسب، استفاده کند.

با توجه به روش اجرای این تحقیق، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات آن بدین صورت بوده که پرسشنامه مربوط به معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان پس از مصاحبه‌های مختلف و کسب نظریات متعدد از مدیران، کارشناسان و اساتید مدیریت تحت این عنوان که "چه معیارهای مهمی در ارزیابی عملکرد سازمان‌های اجتماعی موثر هستند؟" طراحی گردید تا پی‌برده شود که برای این ارزیابی، چه معیارهایی بایستی مورد توجه قرار گیرند و هر کدام از این معیارها، چه درجه اهمیتی را دارا می‌باشند. لذا در مرحله اول از تعداد ۸۴ نفر کارشناس عالی مدیریت و تعداد ۲۶ نفر مدیر عالی و ارشد سازمان‌های اجتماعی مختلف نظرخواهی شد که فقط کسب نظر از تعداد ۵۲ نفر کارشناس ۱۲ نفر مدیر امکان‌پذیر شد. جهت حصول اطمینان بیشتر، در مرحله دوم نسبت به نظرخواهی از تعداد ۹۵ نفر کارشناس و ۳۹ نفر مدیر ارشد اقدام و از ۴۴ نفر کارشناس و ۱۴ نفر مدیر مقدر شد و سپس جهت تعیین تکلیف مغایرت‌های نتایج مراحل اول و دوم، در مرحله سوم جدولی تهیه گردید تا نتیجه‌گیری نهایی از مراحل سه‌گانه حاصل شود. در نهایت معیارهایی انتخاب و بر اساس جداول طراحی شده، عملکرد سازمان‌ها ارزیابی و نتایج حاصله مورد بررسی قرار گرفت که نمونه آن در جدول (۲) برای سازمان (پنجم) آمده است. توضیح این که جمع کل ارزش نهایی، مقدار عملکرد سازمان را معلوم می‌سازد که معرف عملکرد وضعیت موجود بوده و برای مقایسه‌ها و بررسی‌های بعدی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

**جدول شماره (۲): نمونه‌ای از نحوه ارزیابی عملکرد سازمان اجتماعی (پنجم)**

عنوان معیارهای انتخابی ارزیابی عملکرد سازمان	ضریب اهمیت	عملکرد واقعی	امتیاز متعلقه × ضریب اهمیت
۱) کیفیت خدمات شامل دقت و سرعت و احترام	۹	۰/۶۱	۵۴ = ۹ × ۶
۲) ارائه خدمات در راستای مأموریت سازمانی	۹	۰/۷۲	۶۳ = ۹ × ۷
۳) درصد رضایت اربابان رجوع و سایر ذینفعان سازمانی	۷	۰/۲۹	۲۱ = ۷ × ۳
۴) ارائه خدمات به موقع و بدون انتظار	۶	۰/۱۹	۱۲ = ۶ × ۲
۵) مقدار نوآوری خدمات و ارائه خدمات متمایز و برتر	۵	۰/۱۱	۵ = ۵ × ۱
۶) عدم شکایات اربابان رجوع و سایر ذینفعان سازمانی	۸	۰/۶۲	۴۸ = ۸ × ۶
۷) تحقق اهداف سازمانی	۷	۰/۷۷	۴۹ = ۷ × ۷
جمع کل ارزش نهایی عملکرد			۲۵۲

لذا به همین روش، عملکرد هر سازمان مورد مطالعه ارزیابی و ثبت گردید که اطلاعات سازمان‌های (چهارم) و (پنجم) و نتایج نهایی سایر سازمان‌ها در دو دوره مطالعه در جدول (۳) آمده که بر اساس اطلاعات آن می‌توان، عملکردهای مختلف هر سازمان مربوط به جامعه آماری را ارزیابی و نتایج حاصله را مورد بررسی قرار داد:

**جدول شماره (۳): جدول مقادیر معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها**

معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان	نتایج عملکرد بعد از اجرای مدل			نتایج عملکرد بعد از اجرای مدل		
	عنوان معیارهای انتخابی ارزیابی عملکرد سازمان	دوره اول	دوره دوم	عنوان معیارهای انتخابی ارزیابی عملکرد سازمان	دوره اول	دوره دوم
۱) کیفیت خدمات شامل دقت و سرعت و احترام	۰/۷۲	۷	۹	۰/۸۱	۸	۹
۲) ارائه خدمات در راستای مأموریت سازمانی (چهارم)	۰/۸	۸	۹	۰/۸	۸	۹
۳) درصد رضایت اربابان رجوع و سایر ذینفعان سازمانی	۰/۴۱	۴	۷	۰/۵۲	۵	۷
۴) ارائه خدمات به موقع و بدون انتظار	۰/۰۹	۱	۶	۰/۲۲	۲	۶
۵) مقدار نوآوری خدمات و ارائه خدمات متمایز و برتر	۰/۲۱	۲	۵	۰/۲۳	۲	۵
۶) عدم شکایات اربابان رجوع و سایر ذینفعان سازمانی	۰/۴۴	۴	۸	۰/۶۳	۶	۸
۷) تحقق اهداف سازمانی	۰/۶۲	۶	۷	۰/۶۶	۶	۷

۲۹۱				۲۵۳				جمع ارزش عملکرد
۶۳	۹	۷	۰/۷۵	۵۴	۹	۶	۰/۶۱	(۱) کیفیت خدمات شامل دقت و سرعت و احترام
۶۳	۹	۷	۰/۷۷	۶۳	۹	۷	۰/۷۲	(۲) ارائه خدمات در راستای
								مأموریت سازمانی (پنجم)
۲۸	۷	۴	۰/۴۲	۲۱	۷	۳	۰/۲۹	(۳) درصد رضایت اربابان رجوع و سایر ذینفعان سازمانی
۱۸	۶	۳	۰/۳۱	۱۲	۶	۲	۰/۱۹	(۴) ارائه خدمات به موقع و بدون انتظار
۵	۵	۱	۰/۱۶	۵	۵	۱	۰/۱۱	(۵) مقدار نوآوری خدمات و ارائه خدمات متمایز و برتر
۵۶	۸	۷	۰/۷۴	۴۸	۸	۶	۰/۶۲	(۶) عدم شکایات اربابان رجوع و سایر ذینفعان سازمانی
۴۹	۷	۷	۰/۷۸	۴۹	۷	۷	۰/۷۷	(۷) تحقق اهداف سازمانی
۲۸۲				۲۵۲				جمع ارزش عملکرد
۳۹۶				۲۸۵				جمع ارزش عملکرد (اول)
۲۲۸				۳۸۸				جمع ارزش عملکرد (دوم)
۴۹۵				۴۲۱				جمع ارزش عملکرد (سوم)
۲۶۰				۲۱۵				جمع ارزش عملکرد (ششم)
۲۶۶				۳۰۴				جمع ارزش عملکرد (هفتم)
۳۴۵				۲۹۰				جمع ارزش عملکرد (هشتم)

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از جمع‌آوری اطلاعات لازم و اقدامات مذکور سؤال این بود که به عنوان نمونه میزان عملکرد سازمان (چهارم) که ۲۵۳ می‌باشد این عدد چه کاربردی در عمل برای سازمان می‌تواند داشته باشد که نتیجه این بررسی در مراحل زیر خلاصه می‌شود:

مرحله اول) مشخص ساختن بهترین وضعیت سازمان: برای مشخص ساختن بهترین وضعیت سازمان مجموع ضرایب به بهترین امتیاز هر معیار که عدد ۱۰ می‌باشد ضرب و عدد ۵۱۰ حاصل شد. به عبارتی در این مرحله، علاوه بر سنجش مقدار عملکرد فعلی سازمان، نسبت به مشخص ساختن بهترین وضعیت سازمان مذکور در جدول (۴) اقدام و معلوم شد که این سازمان تا وضعیت مطلوب، ۲۵۷ امتیاز (۲۵۳-۵۱۰) فاصله دارد. لذا سازمان (چهارم) برای رسیدن به وضعیت مطلوب، بایستی میزان عملکرد خود را به این مقدار افزایش دهد. در این مرحله برای معیارهای عملکرد سازمان نسبت به اولویت‌بندی به ترتیب از

بزرگ‌ترین عدد "فاصله امتیاز عملکرد موجود تا مطلوب" اقدام و با استفاده از اصل پارائو، اقدامات لازم انجام گرفت.

جدول شماره (۴): وضعیت عملکرد سازمان (چهارم) تا بهترین حالت

اولویت	درصد به کل	فاصله تا مطلوب	امتیاز مطلوب	ضریب	بالاترین امتیاز	امتیاز موجود	معیارهای سنجش عملکرد
۵	٪۱۱	۹۰-۶۳=۲۷	۹۰	۹	۱۰	۶۳	۱) کیفیت خدمات شامل دقت و سرعت و احترام
۶	٪۷	۹۰-۷۲=۱۸	۹۰	۹	۱۰	۷۲	۲) ارائه خدمات در راستای مأموریت سازمانی
۳	٪۱۶	۷۰-۲۸=۴۲	۷۰	۷	۱۰	۲۸	۳) درصد رضایت اربابان رجوع و سایر ذینفعان سازمانی
۱	٪۲۱	۶۰-۶=۵۴	۶۰	۶	۱۰	۶	۴) ارائه خدمات به موقع و بدون انتظار
۴	٪۱۵	۵۰-۱۰=۴۰	۵۰	۵	۱۰	۱۰	۵) مقدار نوآوری خدمات و ارائه خدمات متمایز و برتر
۲	٪۱۹	۸۰-۳۲=۴۸	۸۰	۸	۱۰	۳۲	۶) عدم شکایات اربابان رجوع و سایر ذینفعان سازمانی
۵	٪۱۱	۷۰-۴۲=۲۸	۷۰	۷	۱۰	۴۲	۷) تحقق اهداف سازمانی
		۵۱۰-۲۵۳=۲۵۷	۵۱۰			۲۵۳	جمع ارزش نهایی عملکرد

مرحله دوم) مدیریت سازمان (چهارم) پیشنهادات و توصیه‌های کارشناسی را به کار گرفت تا نتایج عملکردی مربوطه را کسب کند. همان‌طوری که در جدول (۵) ملاحظه می‌شود ارزش نهایی عملکرد این در دوراول معادل ۲۵۳ و پس از اقدامات اصلاحی به ۲۸۲ دست یافت. توضیح این که برای سازمان‌های دیگر نیز مشابه چنین عملیاتی انجام یافت که فقط به نتایج آن در جدول (۵) اشاره شده است:

جدول شماره (۵): درصد تغییرات عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه

نام سازمان (کد)	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم	هفتم	هشتم
ارزش نهایی عملکرد پس از اجرای مدل در دور اول	۲۸۵	۳۸۸	۴۲۱	۲۵۳	۲۵۲	۲۱۵	۳۰۴	۲۹۰
ارزش نهایی عملکرد پس از اجرای مدل در دور دوم	۳۹۶	۲۲۸	۴۹۵	۲۹۱	۲۸۲	۲۶۰	۲۶۶	۳۴۵
درصد تغییر مقدار ارزش نهایی عملکرد	۰/۳۹	-۰/۵۸	۰/۱۷	۰/۱۵	۰/۱۲	۰/۲۱	-۰/۸۷	۰/۱۹



پس از انجام بررسی‌های نهایی، ملاحظه گردید که به غیر از سازمان‌های (دوم) و (هفتم)، درصد تغییرات ارزش نهایی عملکرد مابقی سازمان‌ها مثبت می‌باشد و مقایسه آن با وضعیت عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه پس از اجرای مدل سنجش عملکرد در دوره‌های اول و دوم، به این موضوع پی برده شد که اگر مقدار  $\Sigma Y$  به عنوان میزان اجرای مدل و  $\Sigma X$  به عنوان عدم اجرای مدل براساس تحلیل نتایج مدل سنجش عملکرد و توصیه‌های کارشناسی به صورت درصد اجرای توصیه‌های به کارگیری طبق نتایج مدل در سازمان مورد مطالعه نشان داده شود، می‌توان اطلاعات خلاصه شده آن را در جداول (۶) و (۷) ملاحظه کرد:

جدول شماره (۶): وضعیت اجرای توصیه کارشناسی در سازمان‌ها

توصیه‌های کارشناسی معیارهای سنجش عملکرد	سازمان اول		سازمان دوم		سازمان سوم		سازمان چهارم		سازمان پنجم		سازمان ششم		سازمان هفتم		سازمان هشتم	
	اولویت	نتیجه	اولویت	نتیجه	اولویت	نتیجه	اولویت	نتیجه	اولویت	نتیجه	اولویت	نتیجه	اولویت	نتیجه	اولویت	نتیجه
(۱) ارتقاء کیفیت خدمات شامل دقت و سرعت و احترام	۲	Y	۶	N	۳	Y	۵	N	۱	Y	۲	Y	۳	Y	۳	Y
(۲) تقویت خدمات در راستای مأموریت سازمانی	۷	N	۳	N	۳	N	۶	Y	۳	N	۵	Y	۲	N	۲	N
(۳) افزایش رضایت اربابان رجوع و سایر ذینفعان سازمانی	۱	Y	۲	N	۴	Y	۳	N	۲	Y	۱	Y	۲	Y	۴	Y
(۴) تقویت خدمات به موقع و بدون انتظار	۴	Y	۴	N	۵	N	۱	Y	۴	Y	۶	Y	۱	N	۱	Y
(۵) افزایش نوآوری خدمات و ارائه خدمات متمایز و برتر	۳	N	۵	Y	۲	Y	۴	N	۵	Y	۴	Y	۵	N	۵	N
(۶) کاهش شکایات اربابان رجوع و سایر ذینفعان سازمانی	۵	Y	۱	N	۱	Y	۲	Y	۷	Y	۶	Y	۴	N	۶	Y
(۷) توجه بیشتر به تحقق اهداف سازمانی	۶	Y	۴	Y	۶	N	۵	N	۶	N	۳	N	۶	N	۷	N
$\Sigma Y$ = تعداد توصیه کارشناسی به اجرا درآمد	۵		۲		۴		۳		۵		۵		۲		۲	
$\Sigma N$ = تعداد توصیه کارشناسی به اجرا در نیامده	۲		۵		۳		۴		۲		۲		۵		۳	
درصد اجرای مدل	۰/۷۱		۰/۲۸		۰/۵۷		۰/۴۲		۰/۷۱		۰/۷۱		۰/۲۸		۰/۵۷	
	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد	رتبه عملکرد
رتبه‌بندی سازمان‌ها بعد از دوره اول	۵	۲۸۵	۲	۳۸۸	۱	۴۲۱	۶	۲۵۳	۷	۲۵۲	۸	۲۱۵	۳	۳۰۴	۴	۲۹۰
رتبه‌بندی سازمان‌ها بعد از دوره دوم	۲	۳۹۶	۸	۲۲۸	۱	۴۹۵	۴	۲۹۱	۵	۲۸۲	۷	۲۶۰	۶	۲۶۶	۳	۳۴۵
موقعیت رتبه	افزایش	کاهش	افزایش	کاهش	ثابت	افزایش	افزایش	افزایش	افزایش	افزایش	کاهش	افزایش	کاهش	افزایش	افزایش	افزایش

### نتایج

با عنایت به هدف اصلی این بررسی که در راستای بهبود عملکرد سازمان‌های اجتماعی از طریق به کارگیری توصیه‌های مدل بر اساس نتایج حاصله از تحلیل عملکرد، میزان ارزش نهایی عملکرد هر سازمان حاصل می‌گردد و با درصد تطابق بیشتر، مقادیر تغییر عملکرد نسبت به قبل نیز بیشتر می‌شود. اما اگر درصد اجرا کمتر از حدود ۵۰٪ باشد، اجرای مدل نه تنها رتبه نسبی عملکرد را بهبود نمی‌بخشد، بلکه باعث کاهش آن نسبت به قبل نیز خواهد شد. مثلاً اجرای مدل در سازمان (دوم و هفتم)، حدود ۲۸٪ طبق مدل مقدور گردید و مابقی به دلایل مختلف اداری و سازمانی تحقق نیافتند که در نتیجه اجرای کامل مدل مقدور نشد. اگر مدل بتواند در سازمان بیش از ۵۷٪ اجرا شود و یا به عبارتی دیگر بیشتر از ۵۷٪ توصیه‌ها مطابق با مدل تحقق یابند، عملکرد سازمان نسبت به قبل از این حالت، بهبود خواهد یافت که خلاصه وضعیت آن پس از تنظیم نهایی در جدول (۷) نشان داده شده که با در نظر

گرفتن  $t$  حاصله به مقدار  $۲۸/۲۹$ ، پذیرش  $H_1$  را نتیجه می‌دهد (آذر و دیگری، ۱۳۷۰: ۱۲۵)، که نشانگر وجود ارتباط بین درصد انطباق مدل با درصد تغییر عملکرد بعد از اجرای مدل در دوره دوم می‌باشد که در سطح ۹۹٪ مورد تأیید واقع گردید.

جدول شماره (۷): مقایسه جفتی معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان‌های بعد از اجرای مدل در دوره اول

سازمان	رتبه درصد	رتبه درصد تغییر	قدر مطلق	اختلاف  d
	انطباق با مدل	بعد از دور دوم		
اول	۵	۲	۱	۱
دوم	۲	۸	۱	۱
سوم	۱	۱	۰	۰
چهارم	۶	۴	۱	۱
پنجم	۷	۵	۱	۱
ششم	۸	۷	۱	۱
هفتم	۳	۶	۱	۱
هشتم	۴	۳	۱	۱
جمع				۷

$$rs = 1 - 8[(\sum d^2)/(n(n^2 - 1))] = 1 - 8[(7)/(8(64 - 1))] = 0/88$$

$$t = rs \sqrt{[(n-2)/(1-rs^2)]} = 0/88 \sqrt{[(8-2)/(1-0/88^2)]} = 28/29$$

$$t(n-2), 0/01 = t(8-2), 0/01 = 4/60$$

هم‌چنین جهت پی بردن به این که اگر درصد تطابق مذکور افزایش یا کاهش پیدا کند، مقادیر تغییر عملکرد چگونه خواهند شد، در جدول (۸) نسبت به یافتن مناسبترین خط رگرسیون اقدام شد که در آن مقدار  $a$  معادل  $۶/۸۷$  و مقدار  $b$  معادل  $۳۸/۱۹$  حاصل گردید. یعنی با استفاده از معادله رگرسیون، می‌توان مقدار  $X$  موردنظر را که همان درصد تطابق مدل می‌باشد در معادله  $Y = A + BX$  قرار داده و مقدار  $Y$  یا مقدار تغییر عملکرد را محاسبه نمود:

جدول شماره (۸): محاسبات رگرسیون اجزای مدل و تأثیرات آن

سازمان	درصد اجرای مدل	تغییرات عملکرد	XY	X <sup>2</sup>	$\sum y = N.a + b \sum x$
	X	Y			
اول	۰/۷۱	۱۱	۷/۸۱	۰/۵۰۴	$۵۵ = ۸a + ۴/۲۵b$
دوم	۰/۲۸	-۱۶۰	-۴۴/۸	۰/۰۷۸	$\sum xy = a \sum x + b \sum x^2$
سوم	۰/۵۷	۷۴	۴۲/۱۸	۰/۳۲۴	$۹۵/۱۱ = ۴/۲۵a + ۲/۴۹b$
چهارم	۰/۴۲	۳۸	۱۵/۹۶	۰/۱۷۶	$a = ۶/۸۷$ و $b = ۳۸/۱۹$

					$y=a+bx \Rightarrow$	$y=6/87+38/19(x)$
پنجم	۰/۷۱	۳۰	۲۱/۳	۰/۵۰۴		
ششم	۰/۷۱	۴۵	۳۱/۹۵	۰/۵۰۴		
هفتم	۰/۲۸	-۳۸	-۱۰/۶۴	۰/۰۷۸		
هشتم	۰/۵۷	۵۵	۳۱/۳۵	۰/۳۲۴		
جمع	$\sum x = 4/25$	$\sum y = 55$	$\sum xy = 95/11$	$\sum x^2 = 2/49$		

خلاصه این که با توجه به کارهای انجام یافته در سازمان‌های اجتماعی جامعه آماری، به طور خلاصه نتایج زیر در اثر به کارگیری مدل سنجش عملکرد حاصل گردید:

(۱) پس از بررسی‌های کارشناسی، استفاده از تجارب مختلف، انجام مصاحبه‌ها و مشورت‌های مختلف با اهل فن، مدل سنجش عملکرد ارگون نسبت به سایر مدل‌ها ترجیح داده شد و براساس دریافت نظرات، ساده‌سازی و اجرایی کردن آن انجام و با الهام از آن مدل به عنوان مدل ساده سنجش عملکرد در نظر گرفته شد و بعد از جمع‌آوری نظرات انتقادی، تجربی و پیشنهادی، نسبت به نهایی کردن آن و اجرای آن در جامعه آماری تعریف شده، اقدامات لازم بعمل آمد.

(۲) وضعیت عملکرد سازمان در شرایط موجود و مطلوب به صورت کمی با عنوان ارزش نهایی عملکرد مشخص و فاصله تا وضعیت مطلوب از لحاظ میزان عملکرد تعیین و راهکارهای لازم جهت کاهش فاصله مذکور به مدیریت سازمان اعلام گردید.

(۳) اگر سازمانی در دوره‌ای از سنجش عملکرد نسبت به دوره قبل، تغییرات منفی داشته باشد، می‌توان با مقایسه جداول این دوره‌ها، موضوع را بررسی و دلایل را شناسایی و راهکارهای لازم را ارائه کرد تا سازمان بتواند در دوره‌های بعدی برای مثبت نمودن درصد تغییرات، نسبت به تقویت و اصلاح معیارهای عملکرد خود اقدام نماید.

(۴) با مقایسه عملکرد هر سازمان در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب، می‌توان به معیارهای مؤثری که باعث افزایش این فاصله شده پی برد و سپس به ترتیب اولویت بر اساس بزرگ‌ترین مقدار فاصله تا وضع مطلوب، این معیارها را اولویت‌بندی و به عنوان توصیه کارشناسی به مدیریت سازمان جهت تقویت آن‌ها، اقدام نمود. مطالعات به عمل آمده در سازمان‌های مورد مطالعه نشان می‌دهد که مثلاً اگر بکارگیری توصیه‌های مدل ۰/۸۰ باشد، در میزان عملکرد مقدار تغییر +۳۸ و اگر ۰/۹۰ باشد، مقدار تغییر +۴۱ حاصل می‌شود که با معادله رگرسیون می‌توان مقدار تغییر در عملکرد را پیش‌بینی کرد.

### پیشنهاد

پیشنهاد اصلی و مهم این بررسی این است که سازمان‌های اجتماعی نسبت به بکارگیری مدل اقدام نموده و به صورت و ادواری از وضعیت عملکرد خود اطلاع حاصل نمایند تا میزان عملکرد سازمان را با عدد و رقم نشان دهند و پس از سنجش عملکرد با استفاده از معیارهای اعلام شده و یا سایر معیارها، نتایج سنجش عملکرد را در معرض دید کارکنان سازمان قرار داده تا آن‌ها از وضعیت عملکرد و معیارهای آن مطلع شوند. سپس نسبت به اولویت‌بندی برای تقویت آن‌ها با ایجاد ابزارهای انگیزشی لازم، کارکنان را برای ارائه راهکارهای اجرایی عملی برای سوق دادن معیارهای مذکور به سمت بهترین حالت مشارکت دهند.

### منابع

- آذر، ع؛ و دیگران. (۱۳۷۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت. تهران: سمت.
- رضائیان، ع. (۱۳۶۸). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. دانشگاه تهران، مجله دانش مدیریت. ۶ و ۷.
- ژوئل، د؛ و دیگری. (۱۳۷۰). روش تفکر سیستمی. ترجمه: ا. ح. جهانگللو. تهران.
- طاهری‌لاری، م. (۱۳۷۷). مدیریت تغییر و تحول سازمانی. مشهد: نشر درخشش.
- فقهی‌فرهمنند، ن. (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک سازمان. تبریز: انتشارات فروزش.
- فقهی‌فرهمنند، ن. (۱۳۸۲). مدیریت پایای سازمان. تبریز: انتشارات فروزش.
- فقهی‌فرهمنند، ن. (۱۳۷۹). مدیریت ساختار استراتژیک سازمان. دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- میرزایی، غ. (۱۳۷۸). حسابداری بر مبنای فعالیت ابزاری مؤثر در برنامه‌ریزی و کنترل. حسابدار شماره، ۱۳۰.
- Barry, C. (2003). New directions in research on venture capital finance. **Financial Management**. Vol. 68.
- Cameron Kim, S. (2004). **A study of organizational effectiveness**. Management science review.
- Chandler, Alfred Jr. (1999). **Strategy and structure-Cambridge mass- M. I. T. press**.
- Colin, Carnal Susan. (2006). **Management policies**. ICSA Cambridge.
- Ditcher, Ernest. (1997). **How Hot A manager Are you?**. New York, Mc Graw Hill.
- Mason, C, Harrison, R. (2003). **Venture Capital**. vol. 36, no. 48.
- Morgan, R. (1994). Creative Organization, reading, stories and other resources from bureaucracies to networks. **The Emergence of New organizational Forms**. no. 27, London.
- Morgan, R. (1999). Creative Organization. **The Emergence of New organizational Forms**. no. 57, London.
- Solvency, Gaval. (2005). **Handbook of Organization Engineering- John wily & sons Inc**.
- Thompson, J. (2004). **Organizations in action**. New York, Mc Graw Hill.
- Walsh, timothy. (2005). **Total quality management**. the ISO 9002 protocol.
- Wright, M. and Robbie, K. (2004). Venture capital. **Journal of business finance**. Oxford. Vol. 48.