

Presenting the Performance Evaluation Model of the Managers of Government Organizations with the Approach of the Statement of the Second Step of the Revolution

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Chamran Khodavandpour¹,
Hossein Emari^{2*},
Yousef Beigzadeh³,
Abbasgholi Sangi Noorpour⁴,
Naser Fighhi Farahmand⁵

How to cite this article

Chamran Khodavandpour, Hossein Emari, Yousef Beigzadeh, Abbasgholi Sangi Noorpour, Naser Fighhi Farahmand, Presenting the Performance Evaluation Model of the Managers of Government Organizations with the Approach of the Statement of the Second Step of the Revolution, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020;4(3):281-296.

1. PhD Student, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran (Corresponding Author.)
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.
5. Associate Professor, Department of Public Administration, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: dr.emari.kh.1364@gmail.com

Article History

Received: 2020/10/02

Accepted: 2020/12/10

Published: 2020/12/20

ABSTRACT

Purpose: The present research was conducted with the subject of providing a performance evaluation model for managers of government organizations with the approach of the statement of the second step of the revolution.

Materials and Methods: This research was conducted based on a mixed research approach, which includes two parts: qualitative and quantitative. First, the qualitative part was discussed. The data theory theory strategy was used to conduct the research. In the data theory of the foundation, the probabilistic and available sampling method was used. In this method, the samples were selected according to specific criteria and preliminary findings by the researcher. In this research, data collection and analysis will be performed based on variable sequences or multiple revisions, and in the quantitative part of the research, random sampling was done randomly. In this research, a constructivist process was used to analyze the data. The statistical population in this study includes people with academic education and managers of state-owned companies. In this research, using the available sampling technique, an initial group was selected for interview and sampling has continued to the extent that with the continuation of sampling, no new ideas have emerged and the so-called research has reached theoretical saturation and adequacy. Then we presented a suitable model. After identifying the factors by AHP software, the factors were ranked.

Findings: The results showed that the performance appraisal objectives with a weight of 0.297 had the highest weight, the managerial skills factor with a weight of 0.257 in the second priority, the performance appraisal characteristics with a weight of 0.235 in the third priority as performance appraisal of government organizations with the second step statement approach. Revolution were ranked.

Conclusion: If managers can not understand the basic concepts of measurement, the use of metrics may produce poor results at the organizational level.

Keywords: Model Presentation, Performance Appraisal, Government Agencies, the Second Step Statement Approach of the Revolution.

ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمانهای دولتی

با رویکرد بیانیه گام دوم انقلاب

چمران خداوندپور^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

حسین عماری^{۲*}

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول).

یوسف بیگ زاده^۳

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

عباسقلی سنگی نور پور^۴

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

ناصر فقهی فرهمند^۵

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با موضوع ارائه الگوی ارزیابی عملکرد مدیران سازمانهای دولتی با رویکرد بیانیه گام دوم انقلاب صورت پذیرفت.

مواد و روش ها: این تحقیق بر اساس رویکرد تحقیق آمیخته اجرا شد. که شامل دو بخش کیفی و کمی می باشد. که ابتدا به بخش کیفی پرداخته گردید. برای اجرای تحقیق از استراتژی نظریه داده بنیاد استفاده شد. در نظریه داده بنیاد از روش نمونه گیری غیر احتمالی و در دسترس استفاده شد در این روش نمونه ها بر طبق معیارهای مشخص و یافته های اولیه از سوی محقق انتخاب شدند. در این تحقیق جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها بر اساس توالی های متغیر و یا بازیگری های متعدد انجام خواهد شد و در بخش کمی پژوهش نمونه گیری احتمالی و به صورت تصادفی صورت پذیرفت. در این تحقیق از فرایند ساخت گرا برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد. جامعه آماری در این تحقیق شامل افراد دارای تحصیلات آکادمیک و مدیران شرکت های دولتی هستند مشارکت می نمایند. در این تحقیق نیز با به کارگیری تکنیک نمونه برداری در دسترس، یک گروه اولیه جهت مصاحبه انتخاب شد و نمونه گیری تا جایی تداوم یافته که با ادامه نمونه گیری هیچ اندیشه جدیدی به وجود نیامده و به اصطلاح تحقیق به اشباع نظری و کفایت رسیده است. سپس اقدام به ارائه مدل مناسب نمودیم. بعد از شناسایی عوامل به وسیله نرم افزار AHP رتبه بندی عوامل صورت پذیرفت.

یافته ها: نتایج نشان داد عامل اهداف ارزیابی عملکرد با وزن ۰,۲۹۷، دارای بیشترین وزن، عامل مهارت های مدیریتی با وزن ۰,۲۵۷، در اولویت دوم، ویژگی های ارزیابی عملکرد با وزن ۰,۲۳۵، در اولویت سوم به عنوان ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی با رویکرد بیانیه گام دوم انقلاب رتبه بندی شدند.

نتیجه گیری: اگر مدیران نتوانند مفاهیم پایه ای و اصلی اندازه گیری را به خوبی درک کنند، ممکن است استفاده از سنجها نتایج ضعیفی را در سطح سازمان ایجاد کند.

کلمات کلیدی: ارائه الگو، ارزیابی عملکرد، سازمان های دولتی، رویکرد بیانیه دوم گام انقلاب.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۰

* نویسنده مسئول: dr.emari.kh.1364@gmail.com

مقدمه

منابع انسانی شایسته، جزء لاینفک یک سازمان موفق است. بدیهی است تحقق اهداف، استراتژیها و برنامه های یک سازمان بدون وجود مدیران و رهبران مجرب امکان پذیر نیست (۱). اهمیت منابع انسانی در سازمان های دولتی بیشتر از بقیه سازمان ها می باشد، چرا که این نوع سازمان ها با ارائه خدمات گوناگون به نوعی رابط بین دولت و مردم هستند. امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایتگران و اداره کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و به کارگیری نظام های موثر انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه ای برخوردار می باشد (۲). محققان مزیت استراتژیک و اقتصادی در آینده ای که از زمان حال شروع شده است را نصیب سازمان هایی می دانند که بتوانند بهتر از سایرین، گروهی متنوع و مشتعل بر بهترین و درخشان ترین استعدادهای انسانی را جذب کرده، پرورش داده و آنها را حفظ نمایند. ارزیابی عملکرد یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی و از خطرناکترین وظایف مدیران و سرپرستان بشمار می رود. هدف ارزیابی عملکرد، شناسایی میزان اثر بخشی و کارآمدی کارکنان سازمان از طریق فراهم ساختن و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است. ارزیابی عملکرد نه تنها اطلاعات معتبر و صحیح در اختیار مدیران ارشد قرار می دهد، بلکه اطلاعات مناسبی هم در اختیار خود مدیران قرار می دهد (۳). آنان نسبت به عملکرد و رفتارهای شغلی خود آگاه می شوند و به نقاط قوت و ضعف عملکردی خود پی می برند. این اطلاعات پایه مناسبی برای اصلاح و بهبود رفتارهای مدیریتی و رشد و پرورش شخصیت آنها خواهد بود. اگر چه ریشه ارزیابی در ارزشیابی عملکرد نهفته است، اما عمدتاً بعنوان ابزاری توسعه ای از آن استفاده شده است زیرا که مدیران و کارکنان با آگاهی از نظرات یکدیگر مهارت های رفتاری و عملکردی خود را بهبود می بخشند (۴). به همین دلیل سازمان ها از این روش برای مقاصد هم چون ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی ارتقاء کارکنان، برنامه ریزی منابع انسانی و تحول سازمانی بهره مند گردیده اند. در گذشته مدیران کلاسیک، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور نظارت

تحلیل داده بنیاد (به روش ساخت گرا) قرار بگیرد تا شاخص‌های به دست آمده از آن‌ها جهت طراحی الگوی مطلوب مورد استفاده قرار بگیرد.

یافته‌ها

جدول ۱. پایایی بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه شونده	تعداد کل کدها	تعداد کل توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	I ₁	۴۴	۲۰	۴	۹۱٪
۲	I ₂	۴۹	۲۳	۳	۹۳٫۸٪
۳	I ₃	۴۳	۲۱	۱	۹۷٫۷٪
	کل	۱۳۶	۶۴	۸	۹۴٫۱٪

ذکر شده برابر ۹۴٫۱٪ می‌باشد و با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کد گذاری‌های مورد تأیید بوده و می‌توان ادعا نمود که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مناسب بوده است.

در این تحقیق نیز با به کارگیری تکنیک نمونه برداری در دسترس، یک گروه اولیه جهت مصاحبه انتخاب می‌شود و نمونه‌گیری تا جایی تداوم یافته که با ادامه نمونه‌گیری هیچ اندیشه جدیدی به وجود نیامده و به اصطلاح تحقیق به اشباع نظری^۱ و کفایت رسیده است. در این تحقیق تلاش بر آن است تا داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق نیمه استاندارد یا نیمه ساختار یافته^۲ با صاحب نظران مورد

همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که به وسیله محقق در دو بازه زمانی به ثبت رسیده است برابر ۱۳۶ کد، تعداد کل توافقات بین این کدها ۶۴ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر با ۸ کد بوده است. بر این اساس پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول

جدول ۲. پایایی درون موضوعی دو کد گذار

ردیف	کد مصاحبه شونده	تعداد کل کدها	تعداد کل توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کد گذار (درصد)
۱	I ₁	۴۷	۲۱	۵	۸۹٫۳٪
۲	I ₂	۵۱	۲۲	۷	۸۶٫۳٪
۳	I ₃	۴۱	۱۷	۷	۸۲٫۹٪
	کل	۱۳۹	۶۰	۱۹	۸۶٫۳٪

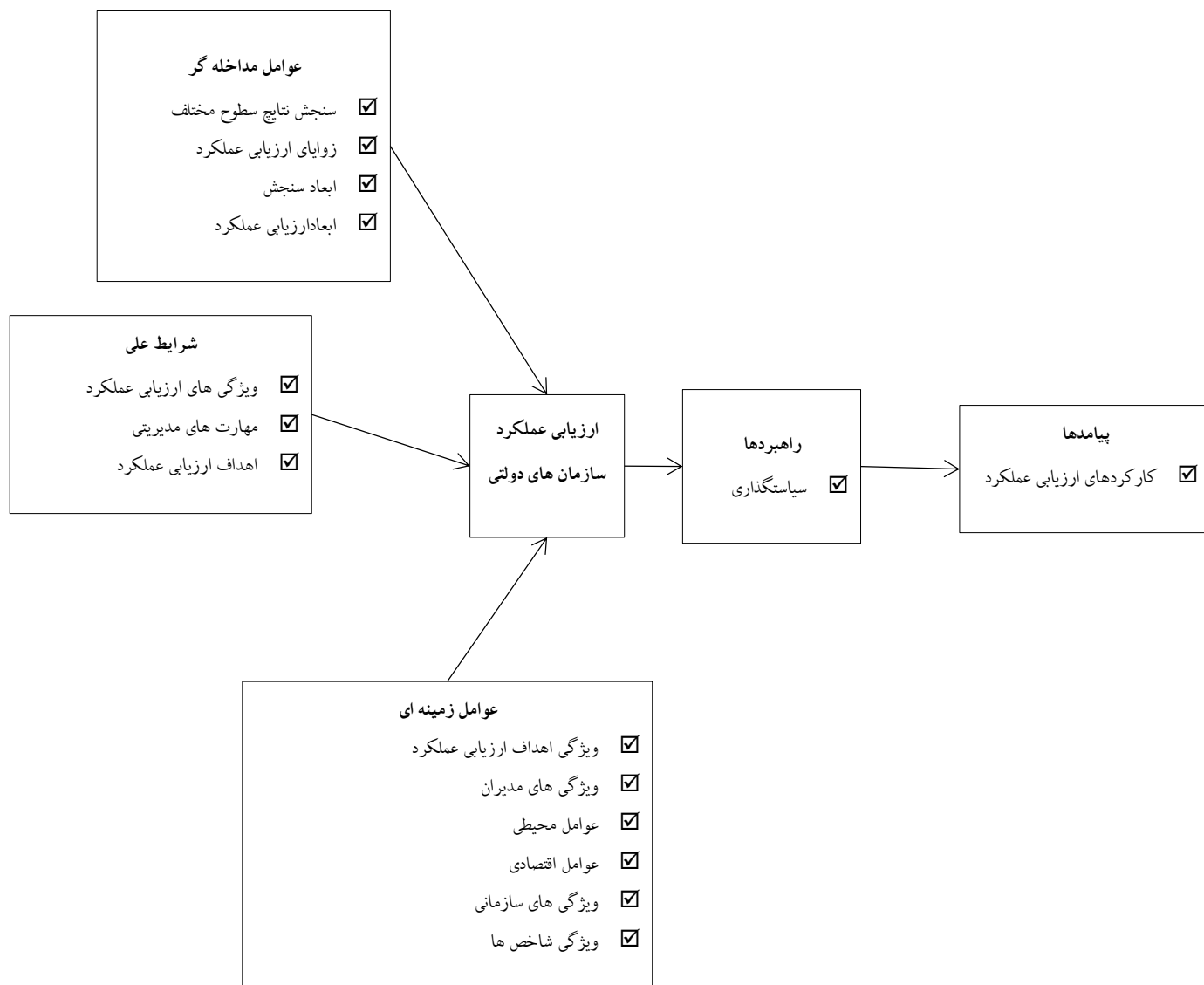
بیشتر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کد گذاری‌های مورد تأیید قرار گرفته و می‌توان ادعا نمود که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مناسب بوده است.

مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی با رویکرد بیانیه گام دوم انقلاب

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که به وسیله دو محقق به ثبت رسیده است برابر ۱۳۹ کد، تعداد کل توافقات بین این کدها ۶۰ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۱۹ کد بوده است. بر این اساس پایایی درون موضوعی برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۶٫۳٪ بوده است و با توجه به این که این میزان پایایی

1. Theoretical Saturation

2. Semi-structured



شکل ۱. ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی با رویکرد بیانیه گام دوم انقلاب

رتبه بندی عوامل با AHP

جدول ۳. دسته بندی عوامل شناسایی شده

نماد	عامل های اصلی	عامل های فرعی	نماد
S ₁	C ₁ ویژگی های ارزیابی عملکرد	یک پارچگی فرآیندها	
S ₂		فرایند منطقی و هدفدار	
S ₃		پیش برنده و پویا	
S ₄		عدالت محور	
S ₅		استفاده از اعداد و ارقام در اندازه گیری	
S ₆		استمرار در اندازه گیری عملکرد	
S ₇		فرایند سنجش و اندازه گیری	
S ₈		به روز بودن فرآیندها	
S ₉		بازه ی زمانی مشخص	
S ₁₀		شفافیت عملکردها	
S ₁₁		دارای شاخص دوره ارزیابی معین	
S ₁₂		وجود رابطه شفاف بین شاخص ها	

S13	کمیّت کار	
S14	استفاده از دانش و پژوهش	
S15	عقلانیت	
S16	استفاده از تجربیات پیشین	
S17	دانش شغلی	
S18	نقش مهم مدیریت در هدایت سازمان	
S19	توانمند سازی روانشناختی کارکنان	
S20	نفوذ اجتماعی	
S21	رهبری مبتنی بر تفاوت های فردی	C ₂
S22	مهارت های ارتباطی و بین فردی	
S23	شایستگی	
S24	دقت در انجام امور	
S25	توانایی	
S26	اعتبار	
S27	قضاوت	
S28	ایجاد فرصت	
S29	شناسایی چالش ها	
S30	تحلیل اطلاعات	
S31	قابلیت حل مسائل	
S32	همکاری	
S33	بهبود مستمر	
S34	ایجاد حس تعهد و اعتماد	
S35	موجب هوشمندی سازمان	
S36	مقایسه وضع موجود با وضع پیش بینی شده	
S37	تحقق مأموریت ها	
S38	بهبود مستمر عملکردها	
S39	شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها	
S40	متمرکز کردن اجزا تشکیلات	
S41	مشارکت	
S42	سنجش میزان تلاش و فعالیت	C ₃
S43	اندازه گیری عملکرد شاغل	
S44	میزان کارایی تصمیمات مدیریت	
S45	پاسخگویی به نیاز ارباب رجوع	
S46	سنجش نظام مند و منظم	
S47	تحقق وظایف	
S48	تحقق اهداف	
S49	بهینه سازی فعالیت ها و عملیات	
S50	اصلاح نقطه ضعف	
S51	عدالت و مبارزه با فساد	
S52	بهینه سازی مصرف منابع	
S53	پیشگیری از مشکلات	

تعیین میزان اهمیت و رتبه بندی عوامل

C.I.=0.0003370

جدول ۴- ماتریس تلفیقی نظرات

Goal	C1	C2	C3
C1	1.000	0.984	0.747
C2	1.016	1.000	0.913
C3	1.338	1.096	1.000

در ادامه ماتریس قضاوت گروهی عامل های موجود در گروه پیشرانی مشتری و بهره مندی از مصوبات در جدول ۴-۹ آورده شده است.

جدول ۵- ماتریس قضاوت گروهی عامل های ویژگی های ارزیابی عملکرد

C1	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
S1	1.000	0.244	5.333	1.324	1.324	0.755	0.274	3.003	0.755	0.333	1.324	4.098
S2	4.098	1.000	6.542	3.652	3.652	0.244	5.333	1.324	0.244	0.333	3.652	5.333
S3	0.188	0.153	1.000	0.333	0.333	0.188	0.153	1.324	0.333	4.098	0.333	0.274
S4	0.755	0.274	3.003	1.000	1.324	0.333	0.333	3.652	1.324	0.188	1.324	0.244
S5	0.188	0.153	1.324	4.098	1.000	0.188	0.153	0.333	3.652	0.755	3.652	4.098
S6	4.098	4.098	3.652	5.333	1.324	1.000	0.333	1.324	0.333	4.098	0.333	5.333
S7	5.333	0.188	0.333	0.274	3.652	0.333	1.000	0.333	1.324	0.333	0.755	4.098
S8	0.274	0.755	1.324	4.098	0.333	0.188	0.153	1.000	3.652	0.333	0.333	0.188
S9	0.244	4.098	3.652	0.188	1.324	0.333	0.333	0.333	1.000	0.188	0.153	0.755
S10	0.244	5.333	1.324	0.755	0.244	5.333	1.324	0.244	0.333	1.000	0.333	4.098
S11	0.755	0.274	3.003	4.098	0.333	0.755	0.274	3.003	0.755	0.755	1.000	0.188
S12	0.333	0.244	5.333	1.324	0.244	0.188	0.153	0.755	0.274	3.003	0.755	1.000

C.I.=0.0439012

ماتریس قضاوت گروهی عامل های موجود در گروه ویژگی های ارزیابی عملکرد در جدول ۴-۱۰ آورده شده است.

جدول ۶- ماتریس قضاوت گروهی عامل های مهارت های مدیریتی

C2	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31
S13	1.000	2.524	2.413	2.091	2.391	0.755	0.274	3.003	0.755	0.333	1.324	4.098	0.755	0.274	2.524	2.413	2.091	2.391	0.755
S14	0.396	1.000	1.432	1.001	0.451	0.244	5.333	1.324	0.244	0.333	3.652	5.333	0.244	5.333	0.451	0.244	5.333	1.324	1.213
S15	0.414	0.698	1.000	0.118	0.339	0.188	0.153	1.324	0.333	4.098	0.333	0.274	0.188	0.153	0.339	0.188	0.153	1.324	5.333
S16	0.314	0.198	0.178	1.000	0.312	0.333	0.333	3.652	1.324	0.188	1.324	0.244	0.333	0.333	0.451	0.244	5.333	1.324	0.396
S17	0.222	0.301	0.199	3.205	1.000	5.333	0.651	0.451	0.244	5.333	0.274	0.755	1.324	4.098	0.333	0.274	0.755	1.324	0.414
S18	0.274	0.755	1.324	4.098	0.333	1.000	4.329	0.339	0.188	0.153	0.244	4.098	3.652	0.188	1.324	0.244	4.098	3.652	0.314
S19	0.244	4.098	3.652	0.188	1.324	5.333	1.000	0.451	0.244	5.333	0.244	5.333	1.324	0.755	0.244	0.244	5.333	1.324	0.222
S20	0.244	5.333	1.324	0.755	0.244	0.346	0.619	1.000	0.346	0.619	0.755	0.274	3.003	4.098	0.333	0.755	0.274	3.003	0.396
S21	0.755	0.274	3.003	4.098	0.333	0.451	0.244	5.333	1.000	1.213	0.333	0.244	5.333	1.324	0.244	0.333	0.244	5.333	0.414
S22	0.333	0.244	5.333	1.324	0.244	0.339	0.188	0.153	5.615	5.515	0.274	0.755	1.324	4.098	0.333	0.274	0.755	1.324	0.651
S23	0.274	0.755	1.324	4.098	0.333	0.451	0.244	5.333	0.396	5.615	5.515	1.213	0.451	0.244	5.333	1.324	0.396	1.213	4.329
S24	0.755	0.274	3.003	0.755	0.333	1.324	4.098	0.755	0.414	0.451	0.244	1.000	0.339	0.188	0.153	1.324	0.414	1.213	1.148
S25	0.244	5.333	1.324	0.244	0.333	3.652	5.333	0.244	0.314	0.339	0.188	0.651	1.000	5.333	1.324	0.651	0.314	0.414	0.699
S26	0.188	0.153	1.324	0.333	4.098	0.333	0.274	0.188	0.222	0.451	0.244	4.329	1.213	1.000	1.536	4.329	0.222	0.431	0.679
S27	0.333	0.333	3.652	1.324	0.188	1.324	0.244	0.333	0.396	0.339	0.188	0.451	0.244	5.333	1.000	0.344	0.396	1.431	0.555
S28	0.755	0.274	3.003	0.755	0.333	1.324	4.098	0.755	0.414	0.451	0.244	0.339	0.188	0.153	0.651	1.000	0.414	1.776	0.679
S29	0.451	0.244	5.333	1.324	0.244	0.451	0.244	1.213	0.314	0.339	0.188	0.451	0.244	5.333	4.329	1.536	1.000	5.333	1.324
S30	0.339	0.188	0.153	1.324	0.333	0.339	0.188	0.346	0.619	1.615	1.776	0.288	1.896	0.346	1.148	5.333	1.324	1.000	1.536
S31	0.451	0.244	5.333	1.324	0.244	0.451	0.244	1.213	2.524	2.413	2.091	2.391	0.755	2.524	0.699	0.346	0.619	1.615	1.000

C.I.=0.0208404

ماتریس قضاوت گروهی عامل های موجود در گروه اطلاعات ثبت قرارداد در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷- ماتریس قضاوت گروهی عامل های اطلاعات ثبت قرارداد

C ₃	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52	S53
S32	1.000	0.871	1.119	0.207	0.251	3.615	3.615	2.117	0.871	1.324	0.755	0.244	0.244	5.333	1.324	0.222	1.324	0.244	0.333	3.652	1.324	0.244
S33	0.231	1.000	0.115	3.984	1.000	5.615	5.515	1.148	1.973	0.333	0.244	5.333	1.324	0.244	0.339	0.188	0.333	0.244	5.333	0.333	0.244	5.333
S34	0.651	1.213	1.000	0.277	0.178	0.181	0.751	0.642	2.001	0.244	5.333	1.324	0.396	0.274	2.524	2.413	2.091	2.391	0.755	0.274	0.755	0.274
S35	4.329	1.536	0.284	1.000	0.181	1.332	1.770	1.290	0.891	0.188	0.153	1.324	0.414	5.333	0.451	0.244	5.333	1.324	1.213	5.333	0.188	0.153
S36	1.148	0.824	0.276	0.277	1.000	0.651	2.981	0.344	2.011	5.333	1.324	0.651	0.314	0.153	0.339	0.188	0.153	1.324	5.333	0.153	4.098	4.098
S37	0.699	0.414	1.431	0.319	0.516	1.000	0.169	2.189	2.984	1.000	1.536	4.329	0.222	0.333	0.451	0.244	5.333	1.324	0.396	0.333	5.333	0.188
S38	0.679	0.431	2.413	2.441	1.998	2.010	1.000	1.456	3.771	5.333	1.000	0.344	0.396	4.098	0.333	0.274	0.755	1.324	0.414	4.098	0.274	0.755
S39	0.555	3.521	3.625	0.422	0.761	0.433	0.499	1.000	2.264	0.153	0.651	1.000	0.414	0.188	1.324	0.244	4.098	3.652	0.314	0.188	0.755	0.274
S40	0.346	0.619	1.615	1.776	0.288	1.896	2.115	0.766	1.000	5.333	4.329	1.536	1.000	0.755	0.244	0.244	5.333	1.324	0.222	0.755	0.451	0.244
S41	1.324	4.098	0.755	0.274	2.524	2.413	2.091	2.391	1.324	1.000	1.324	0.755	0.333	1.324	0.274	3.003	0.755	0.333	1.324	4.098	0.274	3.003
S42	3.652	5.333	0.244	5.333	0.451	0.244	5.333	1.324	0.755	0.274	1.000	1.324	0.244	0.451	5.333	1.324	0.244	0.333	3.652	5.333	5.333	1.324
S43	0.333	0.274	0.188	0.153	0.339	0.188	0.153	1.324	5.333	1.324	0.244	1.000	0.333	3.652	0.153	1.324	0.333	4.098	0.333	0.274	0.153	1.324
S44	1.324	0.244	0.333	0.333	0.451	0.244	5.333	1.324	0.153	1.324	0.333	1.324	1.000	1.324	0.333	3.652	1.324	0.188	1.324	0.244	0.333	3.652
S45	0.274	0.755	1.324	4.098	0.333	0.274	0.755	1.324	1.148	0.824	0.276	0.277	1.148	1.000	1.324	5.333	0.188	0.333	0.274	3.652	5.333	0.188
S46	1.324	4.098	0.755	0.274	2.524	2.413	2.091	2.391	0.699	0.414	1.431	0.319	0.699	1.324	1.000	0.274	0.755	1.324	4.098	0.333	0.274	0.755
S47	0.188	0.153	1.324	0.333	4.098	0.333	0.274	0.188	0.679	0.431	2.413	2.441	0.679	4.098	3.652	1.000	0.333	3.652	0.153	0.339	0.188	0.153
S48	0.333	0.333	3.652	1.324	0.188	1.324	0.244	0.333	0.555	3.521	3.625	0.422	0.555	5.333	1.324	1.324	1.000	1.324	0.333	0.451	0.244	5.333
S49	0.755	0.274	3.003	0.755	0.333	1.324	4.098	0.755	0.346	0.619	1.615	1.776	0.346	0.755	0.274	3.003	1.324	1.000	4.098	0.333	0.274	0.755
S50	0.451	0.244	5.333	1.324	0.244	0.451	0.244	1.213	1.324	4.098	0.755	0.274	1.324	0.188	0.153	1.324	0.274	3.652	1.000	0.244	5.333	0.244
S51	0.339	0.188	0.153	1.324	0.333	0.339	0.188	0.346	3.652	5.333	0.244	5.333	3.652	4.098	4.098	3.652	0.755	0.274	3.003	1.000	0.274	3.652
S52	0.451	0.244	5.333	1.324	0.244	0.451	0.244	1.213	0.333	0.274	0.188	0.153	0.333	5.333	0.188	0.333	0.451	0.244	5.333	1.324	1.000	1.324
S53	0.188	0.153	1.324	0.333	4.098	0.333	0.274	0.188	1.148	0.824	0.276	0.277	1.148	5.333	1.324	0.244	0.451	0.244	1.213	2.524	5.333	1.000

C.I.=0.0415855

تعیین وزن های محلی عوامل شناسایی شده

جدول ۸- وزن ها و رتبه های ویژگی های ارزیابی عملکرد

رتبه	عامل	نماد	وزن
۱	به روز بودن فرآیندها	S8	۰,۳۷۵
۲	عدالت محور	S4	۰,۲۶۸
۳	استفاده از اعداد و ارقام در اندازه گیری	S5	۰,۱۹۶
۴	شفافیت عملکردها	S10	۰,۱۲۳
۵	بازه ی زمانی مشخص	S9	۰,۱۰۳
۶	فرایند منطقی و هدفدار	S2	۰,۰۹۲
۷	وجود رابطه شفاف بین شاخص ها	S12	۰,۰۷۶۵
۸	فرایند سنجش و اندازه گیری	S7	۰,۰۶۵
۹	یک پارچگی فرآیندها	S1	۰,۰۴۶
۱۰	استمرار در اندازه گیری عملکرد	S6	۰,۰۳۴
۱۱	دارای شاخص دوره ارزیابی معین	S11	۰,۰۲۳

۰,۰۱۳	S3	پیش برنده و پویا	۱۲
-------	----	------------------	----

وزن‌ها و رتبه‌های محلی عامل‌های گروه مهارت‌های مدیریتی در جدول ۹ نشان داده شده است.

جدول ۹- وزن‌ها و رتبه‌های مهارت‌های مدیریتی

رتبه	عامل	نماد	وزن
۱	تحلیل اطلاعات	S30	۰,۳۲۱
۲	نقش مهم مدیریت در هدایت سازمان	S18	۰,۲۹۶
۳	استفاده از تجربیات پیشین	S16	۰,۲۳۴
۴	شناسایی چالش‌ها	S29	۰,۲۰۱
۵	قابلیت حل مسائل	S31	۰,۱۹۶
۶	قضاوت	S27	۰,۱۶۷
۷	دانش شغلی	S17	۰,۱۳۴
۸	توانایی	S25	۰,۱۱۲
۹	اعتبار	S26	۰,۰۹۶
۱۰	عقلانیت	S15	۰,۰۷۶
۱۱	ایجاد فرصت	S28	۰,۰۶۳
۱۲	توانمندسازی روانشناختی کارکنان	S19	۰,۰۴۶
۱۳	شایستگی	S23	۰,۰۳۴
۱۴	نفوذ اجتماعی	S20	۰,۰۳۱
۱۵	دقت در انجام امور	S24	۰,۰۲۷
۱۶	استفاده از دانش و پژوهش	S14	۰,۰۱۹
۱۷	مهارت‌های ارتباطی و بین فردی	S22	۰,۰۱۴
۱۸	کمیت کار	S13	۰,۰۱۱
۱۹	رهبری مبتنی بر تفاوت‌های فردی	S21	۰,۰۰۹

وزن‌ها و رتبه‌های محلی عامل‌های اهداف ارزیابی عملکرد در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

جدول ۱۰- وزن‌ها و رتبه‌های اهداف ارزیابی عملکرد

رتبه	عامل	نماد	وزن
۱	تحقق اهداف	S48	۰,۵۸۷
۲	تحقق مأموریت‌ها	S37	۰,۴۶۲
۳	تحقق وظایف	S47	۰,۴۱۲
۴	بهبود مستمر	S33	۰,۳۴۷
۵	بهبود مستمر عملکردها	S38	۰,۳۰۱
۶	بهبودسازی مصرف منابع	S52	۰,۲۶۸
۷	بهبودسازی فعالیت‌ها و عملیات	S49	۰,۲۳۲
۸	مقایسه وضع موجود با وضع پیش‌بینی شده	S36	۰,۲۰۴
۹	میزان کارایی تصمیمات مدیریت	S44	۰,۱۹۶
۱۰	شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها	S39	۰,۱۶۵

۰,۱۰۸	S43	اندازه گیری عملکرد شاغل	۱۱
۰,۰۹۳	S53	پیشگیری از مشکلات	۱۲
۰,۰۶۷	S42	سنجش میزان تلاش و فعالیت	۱۳
۰,۰۵۲	S50	اصلاح نقطه ضعف	۱۴
۰,۰۴۳	S51	عدالت و مبارزه با فساد	۱۵
۰,۰۳۹	S45	پاسخگویی به نیاز ارباب رجوع	۱۶
۰,۰۲۶	S32	همکاری	۱۷
۰,۰۱۳	S34	ایجاد حس تعهد و اعتماد	۱۸
۰,۰۱۱	S41	مشارکت	۱۹
۰,۰۰۹	S40	متمرکز کردن اجزا تشکیلات	۲۰
۰,۰۰۷	S35	موجب هوشمندی سازمان	۲۱
۰,۰۰۵	S46	سنجش نظام مند و منظم	۲۲

- تعیین وزن های نهایی عامل ها

جدول ۱۱- وزن و رتبه نهایی عامل های اصلی شناسایی شده

رتبه	عامل	نماد	وزن
۱	اهداف ارزیابی عملکرد	C ₃	0.297
۲	مهارت های مدیریتی	C ₂	0.257
۳	ویژگی های ارزیابی عملکرد	C ₁	0.235

دولتی با رویکرد بیانیه گام دوم انقلاب تجزیه تحلیل نتایج نهایی و وزن رتبه بندی عوامل ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی با رویکرد بیانیه گام دوم انقلاب با استفاده از در فرایند تحلیل سلسله مراتبی در جدول ۱۲ آورده شده است.

نتایج حاصل نشان داد؛ در میان ابعاد فوق، عامل اهداف ارزیابی عملکرد با وزن ۰,۲۹۷ دارای بیشترین وزن، عامل مهارت های مدیریتی با وزن ۰,۲۵۷ در اولویت دوم، ویژگی های ارزیابی عملکرد با وزن ۰,۲۳۵ در اولویت سوم به عنوان ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی با رویکرد بیانیه گام دوم انقلاب رتبه بندی شدند. تجزیه تحلیل نتایج نهایی رتبه بندی ارزیابی عملکرد سازمان های

جدول ۱۲- وزن و رتبه نهایی عامل های فرعی شناسایی شده

رتبه	عامل فرعی	نماد	مربوط به گروه	وزن
۱	تحقق اهداف	S48	اهداف ارزیابی عملکرد	۰,۵۸۷
۲	تحقق مأموریت ها	S37	اهداف ارزیابی عملکرد	۰,۴۶۲
۳	تحقق وظایف	S47	اهداف ارزیابی عملکرد	۰,۴۱۲
۴	به روز بودن فرآیندها	S8	ویژگی های ارزیابی عملکرد	۰,۳۷۵
۵	بهبود مستمر	S33	اهداف ارزیابی عملکرد	۰,۳۴۷
۶	تحلیل اطلاعات	S30	مهارت های مدیریتی	۰,۳۲۱
۷	بهبود مستمر عملکردها	S38	اهداف ارزیابی عملکرد	۰,۳۰۱
۸	نقش مهم مدیریت در هدایت سازمان	S18	مهارت های مدیریتی	۰,۲۹۶
۹	عدالت محور	S4	ویژگی های ارزیابی عملکرد	۰,۲۶۸
۱۰	بهبود سازی مصرف منابع	S52	اهداف ارزیابی عملکرد	۰,۲۶۸
۱۱	استفاده از تجربیات پیشین	S16	مهارت های مدیریتی	۰,۲۳۴

۰۰۲۳۲	اهداف ارزیابی عملکرد	S49	بهبود سازی فعالیت ها و عملیات	۱۲
۰۰۲۰۴	اهداف ارزیابی عملکرد	S36	مقایسه وضع موجود با وضع پیش بینی شده	۱۳
۰۰۲۰۱	مهارت های مدیریتی	S29	شناسایی چالش ها	۱۴
۰۰۱۹۶	اهداف ارزیابی عملکرد	S44	میزان کارایی تصمیمات مدیریت	۱۵
۰۰۱۹۶	مهارت های مدیریتی	S31	قابلیت حل مسائل	۱۶
۰۰۱۹۶	ویژگی های ارزیابی عملکرد	S5	استفاده از اعداد و ارقام در اندازه گیری	۱۷
۰۰۱۶۷	مهارت های مدیریتی	S27	قضاوت	۱۸
۰۰۱۶۵	اهداف ارزیابی عملکرد	S39	شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها	۱۹
۰۰۱۳۴	مهارت های مدیریتی	S17	دانش شغلی	۲۰
۰۰۱۲۳	ویژگی های ارزیابی عملکرد	S10	شفافیت عملکردها	۲۱
۰۰۱۱۲	مهارت های مدیریتی	S25	توانایی	۲۲
۰۰۱۰۸	اهداف ارزیابی عملکرد	S43	اندازه گیری عملکرد شاغل	۲۳
۰۰۱۰۳	ویژگی های ارزیابی عملکرد	S9	بازه ی زمانی مشخص	۲۴
۰۰۰۹۶	مهارت های مدیریتی	S26	اعتبار	۲۵
۰۰۰۹۳	اهداف ارزیابی عملکرد	S53	پیشگیری از مشکلات	۲۶
۰۰۰۹۲	ویژگی های ارزیابی عملکرد	S2	فرایند منطقی و هدفدار	۲۷
۰۰۰۷۶	ویژگی های ارزیابی عملکرد	S12	وجود رابطه شفاف بین شاخص ها	۲۸
۰۰۰۷۶	مهارت های مدیریتی	S15	عقلانیت	۲۹
۰۰۰۶۷	اهداف ارزیابی عملکرد	S42	سنجش میزان تلاش و فعالیت	۳۰
۰۰۰۶۵	ویژگی های ارزیابی عملکرد	S7	فرایند سنجش و اندازه گیری	۳۱
۰۰۰۶۳	مهارت های مدیریتی	S28	ایجاد فرصت	۳۲
۰۰۰۵۲	اهداف ارزیابی عملکرد	S50	اصلاح نقطه ضعف	۳۳
۰۰۰۴۶	ویژگی های ارزیابی عملکرد	S1	یک پارچگی فرآیندها	۳۴
۰۰۰۴۶	مهارت های مدیریتی	S19	توانمند سازی روانشناختی کارکنان	۳۵
۰۰۰۴۳	ویژگی های ارزیابی عملکرد	S51	عدالت و مبارزه با فساد	۳۶
۰۰۰۳۹	اهداف ارزیابی عملکرد	S45	پاسخگویی به نیاز ارباب رجوع	۳۷
۰۰۰۳۴	مهارت های مدیریتی	S23	شایستگی	۳۷
۰۰۰۳۴	ویژگی های ارزیابی عملکرد	S6	استمرار در اندازه گیری عملکرد	۳۸
۰۰۰۳۱	مهارت های مدیریتی	S20	نفوذ اجتماعی	۳۸
۰۰۰۲۷	مهارت های مدیریتی	S24	دقت در انجام امور	۳۹
۰۰۰۲۶	اهداف ارزیابی عملکرد	S32	همکاری	۴۰
۰۰۰۲۳	ویژگی های ارزیابی عملکرد	S11	دارای شاخص دوره ارزیابی معین	۴۱
۰۰۰۱۹	مهارت های مدیریتی	S14	استفاده از دانش و پژوهش	۴۲
۰۰۰۱۴	مهارت های مدیریتی	S22	مهارت های ارتباطی و بین فردی	۴۳
۰۰۰۱۳	ویژگی های ارزیابی عملکرد	S3	پیش برنده و پویا	۴۴
۰۰۰۱۳	اهداف ارزیابی عملکرد	S34	ایجاد حس تعهد و اعتماد	۴۵
۰۰۰۱۱	مهارت های مدیریتی	S13	کمیت کار	۴۶

۰,۰۰۹	مهارت های مدیریتی	S21	رهبری مبتنی بر تفاوت های فردی	۴۷
۰,۰۱۱	اهداف ارزیابی عملکرد	S41	مشارکت	۴۸
۰,۰۰۹	اهداف ارزیابی عملکرد	S40	متمرکز کردن اجزا تشکیلات	۴۹
۰,۰۰۷	اهداف ارزیابی عملکرد	S35	موجب هوشمندی سازمان	۵۰
۰,۰۰۵	اهداف ارزیابی عملکرد	S46	سنجش نظام مند و منظم	۵۱
۰,۰۱۱	اهداف ارزیابی عملکرد	S41	مشارکت	۵۲

نتیجه گیری

۱. ارائه الگوی استراتژیک مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیران سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی با بهره گیری از بیانیه گام دوم انقلاب.

ارزیابی عملکرد مدیریت، منتج از برنامه های استراتژیک و برنامه های عملیاتی سازمان است. اگرچه تدوین برنامه های استراتژیک و عملیاتی، فرایندی پیچیده و دشوار است ولی اجرای موفقیت آمیز آنها به مراتب دشوارتر است. سازمان های زیادی در پیاده سازی کامل استراتژی های خود، شکست میخورند. این مساله ناشی از تعریف ناقص استراتژی ها و برنامه های عملیاتی سازمان نیست بلکه احتمالاً به این خاطر است که چارچوب مستحکمی برای همسوسازی مدیران و فرایندهای عملیاتی با اهداف سازمان، وجود ندارد. سازمان های امروزی به خوبی دریافته اند که ۸۰ درصد ارزش افزایی آنها از طریق دارایی های نامشهودشان شامل سرمایه های انسانی (دانش و مهارت های مدیران و کارکنان)، سرمایه های سازمانی (فرهنگ سازمان و ارزش های حاکم بر آن) و سرمایه های اطلاعاتی (منابع اطلاعاتی و داده های آماری) ایجاد می شود و دیگر نمی توانند صرفاً با اتکا، به دارایی های مشهود، ارزیابی عملکرد و در پی آن عملکرد مدیریت جامعی انجام دهند. الگوهای ارزیابی عملکرد مدیران دستگاه های دولتی که در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار می گیرند، الگوهای متفاوتی می باشند این الگوها که جهت ارزیابی عملکرد در دستگاه های دولتی نظیر شرکتهای دولتی، سازمان ها و وزارتخانه ها مورد استفاده قرار می گیرند و متفاوت می باشند. قابل توجه این که در برخی از کشورها از الگوی مشخص بین المللی جهت ارزیابی عملکرد استفاده نشده و سیستم ارزیابی در سازمان های این کشورها، سیستم منحصر به فردی میباشد. در پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس رویکر گام دوم انقلاب صورت می پذیرد که شاخص هایی اعم از مدیریت جهادی در بخش های دولتی و استفاده از افرادی با ویژگی هایی نظیر مؤمن، انقلابی، دانا و کاردان در دستگاه های اجرایی مورد اشاره قرار گرفته است؛ به واقع، امام خامنه ای اشاره دارند که زمام اداره ی بخش های گوناگون کشور به افرادی سپرده شود که ویژگی های مورد اشاره در آنان متبلور باشد. ویژگی های مذکور که از مصاحبه بدست آمد شامل تصمیم، استقلال و آزادی، معنویت، انگیزش، مدیر به عنوان رهبر سازمان، ابتکار عمل، امنیت، یادگیری و توسعه شخصی، تناسب ترجیحی، مسئولیت پذیری، اخلاق، دلسوزی، نگرش، قابل اعتماد و

عزت که در مقوله ای به نام ویژگی های مدیران سازمان دولتی دسته بندی گردید.

اهداف استراتژیک و نقشه های استراتژی سازمان عملاً می توانند اهداف کلان سازمان را برای ارایه عملکرد کوتاه مدت و بلند مدت در قالب کلمات و نمودارها نشان دهند. اما برای اجرایی سازی این اهداف، می بایست آنها را قابل اندازه گیری و سنجش نمود. در واقع چیزی را که می توان اندازه گیری (سنجش) کرد، می توان اجرا هم کرد. باید گفت که اگر سازمان ها می خواهند اهداف استراتژیک مندرج در نقشه استراتژی سازمان و فرایندهای عملیاتی مستخرج از آنها را بهبود بخشند، لازم است که آنها را قابل اندازه گیری و سنجش نمایند. این کار با استفاده از سنجه های استراتژیک انجام می شود. در واقع با انتخاب سنجه های استراتژیک می توان اهداف استراتژیک را معنادار و اجرایی کرد. سازمان ها در مسیر ارتقای سیستم های مدیریت عملکرد خود، عموماً این حقیقت را فراموش می کنند که اندازه گیری (سنجش)، یک علم است. بنابر این برای استفاده کارا از سنجه ها باید پایه های علم اندازه گیری را درک کرد. مفاهیمی مثل دقت، صحت و نوسان در این علم وجود دارد. اگر مدیران نتوانند مفاهیم پایه ای و اصلی اندازه گیری را به خوبی درک کنند، ممکن است استفاده از سنجه ها نتایج ضعیفی را در سطح سازمان ایجاد کند. در پژوهش حاضر مدلی از الگوی استراتژیک مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیران سازمان های دولتی با بهره گیری از گام دوم انقلاب به دست آمد.

اهداف فرعی تحقیق

۱. شناسایی ابعاد موثر در جهت ارزیابی عملکرد مدیران سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی با بهره گیری از بیانیه گام دوم انقلاب.

از آنجا که در هر سازمان نقش مدیر آن سازمان به عنوان یکی از عوامل مهم راهبری و هدایت سازمان غیر قابل اغماض می باشد، لذا ارزیابی عملکرد مدیر برای آگاهی از میزان موفقیت در انجام نقش راهبری خود برای دستیابی به نتایج صحیح ارزیابی عملکرد سازمان ضروری است. در ادیان مدیریت نیز، نظریات مختلفی برای ارزیابی عملکرد مدیر یک سازمان معرفی شده است که هر کدام از این نظریات تیز با معرفی کردن نوع نگاه به مدیریت یک سازمان و نیز شاخص ها و معیارهایی برای ارزیابی به ارائه شیوه ای برای ارزیابی مدیریت می پردازد. ابعاد مختلفی برای ارزیابی مدیران در نظر گرفته می شود که ابعاد در واقع زاویه دید ارزیاب را مشخص می نماید و

در پژوهش حاضر با توجه به اینکه مدل پارادایمی می باشد و شامل عوامل علی و زمینه ای و تعدیلگر و راهبردی و پیامدها می باشد عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد مدیران شامل شرایط علی و زمینه ای و تعدیلگر می باشد که هر کدام از این شرایط دارای مولفه های جداگانه می باشد که شرایط علی شامل ویژگی های ارزیابی عملکرد، مهارت های مدیریتی و اهداف ارزیابی عملکرد می باشد، شرایط زمینه ای شامل زیرساختها و بسترها، ویژگی اهداف ارزیابی عملکرد، ویژگی های مدیران، عوامل محیطی، عوامل اقتصادی، ویژگی های سازمانی و ویژگی شاخص ها می باشد و عوامل تعدیلگر شامل سنجش نتایج سطوح مختلف، زوایای ارزیابی عملکرد، ابعاد سنجش و ابعاد ارزیابی عملکرد می باشد.

۳. شناسایی شاخص های موثر در جهت ارزیابی عملکرد مدیران سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی با بهره گیری از بیانیه گام دوم انقلاب.

با توجه به مدل پارادایمی پژوهش که دارای شرایط علی، زمینه ای، تعدیلگر، راهبردی و پیامدها می باشد شاخص های موثر بر ارزیابی عملکرد مدیران شامل عوامل علی می باشد که به تفصیل درباره آنها صحبت خواهد شد.

شرایط علی شامل ویژگی های ارزیابی عملکرد، مهارت های مدیریتی و اهداف ارزیابی عملکرد می باشد. ویژگی های ارزیابی عملکرد دارای شاخصهای، یک پارچگی فرآیندها، فرایند منطقی و هدفدار، پیش برنده و پویا، عدالت محور، استفاده از اعداد و ارقام در اندازه گیری، استمرار در اندازه گیری عملکرد، فرایند سنجش و اندازه گیری، به روز بودن فرآیندها، بازه ی زمانی مشخص، شفافیت عملکردها، دارای شاخص دوره ارزیابی معین و وجود رابطه شفاف بین شاخص ها می باشد. منظور از یکپارچگی فرایندها مجموعه ای دقیق، شفاف و یک پارچه از فرایندها و واقعیت ها، سازمان را در اجرای اهداف بلند مدت و استراتژی ها و اجرای سیستماتیک خط مشی ها و طرح های سازمانی توانمند می کند و تضمینی برای انجام صحیح این کار خواهد بود و فرایند منطقی و هدفدار هر فرایندی شامل مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت ها ضروری می باشد و منظور از پیش برنده و پویا سازمان، کارکنان و با واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزئی از سیستم کل می باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن هم نیز مد نظر قرار گیرد توجه به معیارهای همه جانبه و راهبردها و آرمان های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریتی جامع می باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و پیش برنده و پویا خواهد بود. عدالت محور بودن مدیران با واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزئی از سیستم کل می باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن هم نیز مد نظر قرار گیرد توجه به معیارهای همه جانبه و راهبردها و آرمان های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریتی عملکرد جامع می باشد. چنین رویکردی در ارزیابی

این که ارزیابی در این اقدام خود به دنبال سنجش عملکرد چه طیفی از سازمانی می باشد. آن چه در ادبیات مدیریت پیرامون ارزیابی سطوح مختلف سازمانی وجود دارد. ارزیابی عملکرد تمام سطوح به هم وابسته است و دارای تاثیر گذاری و تاثیر پذیری از یکدیگر می باشند و نمی توان تفکیک دقیقی را انجام داد زیرا عملکرد در یک سطح اثر وضعی بر سایر سطوح دارد. در پژوهش حاضر چهار بعد ارزیابی عملکرد از مصاحبه ها شناسایی گردید که شامل بعد زمینه ای، بعد رفتاری، بعد فرایندی و بعد محتوایی می باشد.

منظور از بعد فرایندی تمام عواملی نظیر هدفگذاری، بازخورد، بازبینی، یادگیری و مربی گری را شامل می شود. منظور از بعد محتوایی، تمام رویدادها و خطوط راهنما و مستندسازی در این رابطه است و منظور از بعد زمینه ای، عواملی نظیر فرهنگ، سبک مدیریت و ساختار است و منظور از بعد رفتاری نشان دهنده عملکرد سازمان مربوط به فعالیت هایی مانند توانایی تهیه طرح پیشنهادی، جمع آوری و تحلیل اطلاعات، آماده سازی گزارش، علاقه مندی به انتشار یافته ها و تمایل به توسعه برنامه های انتقال فناوری می باشد. ۲. شناسایی مولفه های موثر در جهت ارزیابی عملکرد مدیران سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی با بهره گیری از بیانیه گام دوم انقلاب.

بهبود مستمر عملکرد مدیران نیروی عظیم هم افزایی ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. دولت ها و سازمان ها و موسسات تلاش جلو برنده ای را در این مورد اعمال می کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی مولفه ها و چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند بهبود مستمر عملکرد مدیران میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیست. در واقع هر گاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نمایم می توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید. هر چه را که نتوانیم اندازه گیری کنیم نمی توانیم کنترل کنیم و هر چه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد مدیران قابل تصور نمی باشد. این جملات اهمیت ارزیابی عملکرد را بیان می کند و در واقع اندازه گیری عملکرد را زیر بنایی برای انجام عملیات بهبود و توسعه بیان می کند زمانی که مدیران از عملکرد خود اطلاعی نداشته باشند نمی توانند ظرفیت های استفاده نشده و بالقوه خود را درک کنند. بنابراین جهت اطلاع از ظرفیت های موجود و استفاده نشده بایستی عملکرد اندازه گیری و ارزیابی گردد تا از طریق آن مدیران بتوانند استراتژی های مناسب و مورد نیاز سازمان را در جهت رسیدن به اهداف و چشم انداز خود تدوین و عملیاتی سازند.

و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دست یابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند اقدام به تصمیم گیری نمی نمایند و تا زمانی که چالش ها را به درستی شناسایی ننمایند بهبود مستمر عملکرد سازمان میسر نخواهد شد. تمامی موارد یادشده بدون اندازه گیری و ارزشیابی امکان پذیر نیست.

اهداف ارزیابی عملکرد شامل همکاری، بهبود مستمر، ایجاد حس تعهد و اعتماد، هوشمندی سازمان، مقایسه وضع موجود با وضع پیش بینی شده، تحقق مأموریت ها، بهبود مستمر عملکردها، شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها، متمرکز کردن اجزا تشکیلات، مشارکت، سنجش میزان تلاش و فعالیت، اندازه گیری عملکرد شاغل، میزان کارایی تصمیمات مدیریت، پاسخگویی به نیاز ارباب رجوع، سنجش نظام مند و منظم، تحقق وظایف، تحقق اهداف، بهینه سازی فعالیت ها و عملیات، اصلاح نقطه ضعف، عدالت و مبارزه با فساد، بهینه سازی مصرف منابع و پیشگیری از مشکلات می باشد. طرح های ارزیابی و مدیریت عملکرد باید مبتنی بر بهبود مستمر باشد نه مبتنی بر فرهنگ سرزنش و تخطئه و مهمترین اصل ارزیابی عملکرد، اطمینان از این موضوع است که سیستم ارزیابی برای تضمین ارائه خدمات به کاربران، باید مبتنی بر بهبود مستمر نه بر فرهنگ ملامت و سرزنش باشد. اگر عملکرد یک شاخص خاص پایین تر از میزان متوسط باشد، لازم است که بر شناخت علل اشتباهات و نحوه برخورد با آن عمل در آینده توجه شود، اگر مدیریت بخواهد فرد یا بخشی را سرزنش کند، اغلب این کار ناعادلانه و نقطه مقابل بهره وری خواهد بود. و برای اینکه حس تعهد و اعتماد به سازمان ایجاد گردد باید به نحوی مدیران و کارکنان را تشویق کنند که در آنها حس تعهد و اعتماد به سازمان ایجاد گردد و زمانی سازمان هوشمندانه ارزیابی عملکرد سطح عملیاتی یا درون سازمانی را انجام میدهد موجبات هوشمندی و انعطاف پذیری و تغییر پذیری سازمان در پاسخگویی به نیازهای جدید می شود. در این مراحل مختلف مدیران نسبت به برنامه پیش بینی شده و سایر شرایط مورد ارزیابی قرار می گیرند. در این زمان مدیران به اهداف کارآمد و متوازن و مورد انتظار سازمان دست می یابند و زمینه مقایسه وضع موجود سازمان با وضعیت پیش بینی شده را فراهم می آورد. در ابتدا مدیران اهداف و مأموریت های یک بخشی را در راستای اهداف و مأموریت های دستگاه مشخص شده و سپس شاخص های ارزیابی آنها تعریف و به محاسبه شاخه ها و سپس ارزیابی نتایج شاخص ها اقدام می کنند. در ضمن با بهبود مستمر عملکردها به وسیله دیدگاه نوین، آموزش رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شونده به بهبود و بهسازی مدیران و سازمان و عملکرد آنها ارائه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذینفعان ایجاد انگیزش و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیت ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می دهد. خاستگاه این دیدگاه، مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی با استفاده از تکنیک ها و روش های ملرنه توسعه پیدا می کند. حوزه تحت پوشش اندازه گیری عملکرد می تواند سطح کلان

عملکرد یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و پیش برنده و پویا خواهد بود. و استفاده از اعداد و ارقام هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید. استمرار در اندازه گیری عملکرد شامل بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم افزایی Synergy ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود و به روز بودن فرایندها باعث تعالی در مدل مدیریت عملکرد موثر می شود در واقع عملکرد مدیران با توجه به شاخصهای تعیین شده طی یک بازه زمانی مشخص اندازه گیری می شود. یکی از اهداف ارزیابی عملکرد شفافیت عملکردها می باشد در واقع می توان بیان نمود ارزیابی عملکرد مدیران دارای چهارچوب و محدوده زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین می باشد و در رابطه با رابطه ی بین شاخص ها باید شفاف و ساده و واضح و رسا و مخصوص، معین و مشخص باشد. یعنی شاخص صریح باشد بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.

مهارت های مدیریتی شامل کمیت کار، استفاده از دانش و پژوهش، عقلانیت، استفاده از تجربیات پیشین، دانش شغلی، نقش مهم مدیریت در هدایت سازمان، توانمند سازی روانشناختی کارکنان، نفوذ اجتماعی، رهبری مبتنی بر تفاوت های فردی، مهارت های ارتباطی و بین فردی، شایستگی، دقت در انجام امور، توانایی، اعتبار، قضاوت، ایجاد فرصت، شناسایی چالش ها، تحلیل اطلاعات و قابلیت حل مسائل می باشد. در رابطه با استفاده از دانش و پژوهش می توان بیان نمود دانش، آشکارترین وسیله عزت و قدرت یک کشور است. روی دیگر دانایی، توانایی است. دنیای غرب به برکت دانش خود بود که توانست برای خود ثروت و نفوذ و قدرت دوپست ساله فراهم کند و با وجود تهی دستی در بنیان های اخلاقی و اعتقادی، با تحمیل سبک زندگی غربی به جوامع عقب مانده از کاروان علم، اختیار سیاست و اقتصاد آنها را به دست گیرد. اکنون نزدیک به دو دهه است که رستاخیز علمی در کشور آغاز شده و با سرعتی که برای ناظران جهانی غافلگیرکننده بود به پیش رفته است. مدیران با استفاده از تجربیات پیشین ارزیابی سازمان در فضایی مقایسه ای تجربه شده از سال های قبل با سازمان های مشابه می باشد. در باره ی نقش مهم مدیریت در هدایت سازمان به عنوان یکی از عوامل مهم راهبری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان، نفوذ اجتماعی، رهبری مبتنی بر تفاوت های فردی می باشد. ارزیابی و تقویت این ابعاد می تواند به مدیران سازمان های دولتی ایرانی در پیشگیری و یا حل بخشی از مسائل و مشکلاتی که در اجرایی کردن این سیستم دارند، کمک مؤثری نماید. توانایی قدرت مدیران موجب به انجام رساندن توفیق آمیز یک تکلیف می باشد و مدیران در بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم افزایی ایجاد می کنند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شوند. همانطور که مدیران فرصت ها را شناسایی می نمایند چالش های پیش رو را نیز شناسایی می نمایند در واقع بدون بررسی

مدیران قادر خواهند شد تا رسالت حرفه ای خود را به نحو احسن انجام دهند. توسعه مهارت های مدیریت از جمله مقوله هایی است که در دهه گذشته توجه شایانی به آن شده است به نحوی که توجه به این مهارت ها بهانه طرح ریزی دوره های آموزشی چه در سطح دانشگاه ها چه در سطح سازمان ها شده است. اما اینکه اصولاً توسعه مهارت های مدیران سازمان ها به چه منظور است باید یادآور گردید که مدیران رکن اساسی سازمان در دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماع هستند. لذا هرچه این قشر در انجام تعهدات خود موفقتر باشند، فواید آن شامل حال سایرین نیز می گردد به نحوی که برخی از اندیشمندان، اهمیت توسعه مهارت های مدیریت را تنها شرط حیات سازمان ها در محیط های پیچیده می دانند. ویژگی های ارزیابی عملکرد سومین رتبه را در بین سه مولفه دیگر به دست آورد. در رابطه با ویژگی های ارزیابی عملکرد می توان بیان نمود متمرکز نگاه داشتن سازمان روی اهداف صحیح مدیریت و هدایت فعالیت ها به سمت این اهداف کار دشواری است که مناسب ترین ابزار برای تحقق آن، یک سیستم ارزیابی عملکرد موثر است. سیستم های ارزیابی عملکرد در صورت طراحی صحیح، ابزارهای قدرتمندی برای هدایت و جهت دهی به رفتارهای سازمانی محسوب می شوند، اما طراحی یک سیستم کارا و اثربخش اغلب کار دشواری محسوب می شود. از ویژگی های ارزیابی عملکرد که می توان به روز بودن فرآیندها، عدالت محور، استفاده از اعداد و ارقام در اندازه گیری، شفافیت عملکردها و بازه ی زمانی مشخص اشاره نمود.

پیشنهادات به پژوهشگران آتی

- پژوهش حاضر به ارائه الگوی استراتژیک مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیران سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی با بهره گیری از بیانیه گام دوم انقلاب پرداخته است، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می گردد به ارائه الگوی استراتژیک مناسب برای ارزیابی عملکرد کارمندان سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی با بهره گیری از بیانیه گام دوم انقلاب بپردازند.
- با توجه به اینکه مورد مطالعه این پژوهش مدیران سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی می باشد به پژوهشگران آتی پیشنهاد می گردد مورد مطالعه خود را تغییر داده و کلان شهرهای بزرگتر نظیر تهران و اصفهان و ... را مد نظر قرار دهند.
- با توجه به اینکه پژوهش حاضر به مدل پارادایمی رسیده است به پژوهشگران آتی پیشنهاد می گردد که شرایط علی و زمینه ای پژوهش را در زمینه کمی مورد پژوهش قرار دهند.
- با توجه به اینکه مولفه های بسیاری از مصاحبه با مدیران استخراج گشته است به پژوهشگران آتی پیشنهاد می گردد به بررسی تاثیر عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد مدیران بپردازند.

References

1. Danaeifard, Hassan, Shokri, Zeinab, Khairgoo, Mansour, Fani, Ali Asghar. (1397). How to evaluate the quality of public policies in Iran: an exploratory study

یک سازمان یک واحد یا یک فرآیند و کارکنان باشد. برای شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردهای مدیریت در این مرحله فعالیت ها و دستاوردهای مدیران در ارتباط با هر شاخص مورد سنجش قرار می گیرد. همچنین برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت های موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه می کنند و نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی های لازم انجام می شود. در این مرحله قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدات سازمانی در راستای حصول به اهداف مورد نظر شناسایی می شوند. سازمان های سرآمد، در دنیای امروز که تغییرات و تقاضاها به شدت در حال حرکت است، به این نتیجه رسیده اند که برای موفقیت در این عرصه ممکن است به اتحاد و مشارکت هایی نیاز داشته باشند؛ لذا، این مشارکت را ایجاد می نمایند. ممکن است این مشارکت با مشتریان، تأمین کنندگان، جامعه و حتی رقبا ایجاد گردد. در رابطه با میزان کارایی تصمیمات مدیریت می توان بیان نمود اگر در ساده ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده ی بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد. اهداف ارزیابی عملکرد می توان به پاسخ گویی به نیاز ارباب رجوع اشاره نمود که خدمات دولتی تا چه حد جواب گوی نیازهای مردم بوده است.

۴. اولویت بندی ابعاد، مولفه ها و شاخص های موثر در جهت ارزیابی عملکرد مدیران سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی با بهره گیری از بیانیه گام دوم انقلاب.

در شرایط علی پژوهش حاضر سه مولفه اهداف ارزیابی عملکرد، مهارت های مدیریتی و ویژگی های ارزیابی عملکرد مولفه های موثر در جهت ارزیابی عملکرد مدیران شناسایی گردیده است که با استفاده از روش AHP این مولفه ها رتبه بندی گردید. اهداف ارزیابی عملکرد مدیران اولین رتبه را در بین این سه مولفه به دست آورده است که در اینجا پنج شاخص که بیشترین رتبه را در بین شاخص های استخراج گشته از مصاحبه به دست آمده است پژوهشگر بیان می نماید. تحقق اهداف، تحقق مأموریت ها، تحقق وظایف، بهبود مستمر و بهبود مستمر عملکردها می باشد. اهداف ارزیابی عملکرد مدیران بخشی از تاثیر گذارترین عوامل در سازمان می باشد، زیرا باعث تقویت حس برنامه ریزی، پاسخ گویی، مشارکت و شفافیت عملکردها، شناسایی نقاط قوت و ضعف و از همه مهمتر تکامل تعالی و بهبود مستمر عملکرد می گردد. دومین مولفه که رتبه دوم را در رتبه بندی به دست آورد مهارت های مدیریتی می باشد. پنج شاخص اولیه که در رتبه بندی جز اولین ها شناخته شده اند شامل تحلیل اطلاعات، نقش مهم مدیریت در هدایت سازمان، استفاده از تجربیات پیشین، شناسایی چالش ها و قابلیت حل مسائل می باشد. بررسی مهارت ها از آن نظر مهم است که از یک سو به تصمیم های اتخاذ شده از سوی مدیر اعتبار بخشیده و اهداف سازمان را تحت الشعاع قرار می دهد و از سوی دیگر تجهیز و برخورداری مدیران از مهارت های مورد نیاز شغل به آنها امکان می دهد تا وظایف خود را به دور از موانع فنی و شغلی انجام دهند و به بیان دیگر با داشتن مهارت های لازم مدیریتی است که

International Journal of Business and Management, 6, 184-189.

10. Robert S. Kaplan & David P. Norton (2009). The Balanced Scorecard is a theory and management approach first proposed in the Harvard Business”

based on a combined methodology. Journal of Management of Government Organizations, 6 (2): 79-94.

2. Mottaqi, Mahmoud Reza, Safania, Ali Mohammad, Nikbakhsh, Reza (1397). Identifying and prioritizing performance evaluation indicators of physical education departments of medical universities in the country with "balanced scorecard approach" and "hierarchical analysis process". Health Promotion Management Quarterly, 7 (4): 15-23.

3. Nematizadeh, Sina and Hairi Meybodi, Mahsima (2015), Evaluating the performance of Bank D using the Balanced Scorecard (BSC) model, Quarterly Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge, 4 (15): 133-142.

4. Salami, Ali (1394). Performance evaluation and ranking of Bank Melli branches in A. Western. Master Thesis in Industrial Management, under the guidance of Dr. Rahim Dabbagh, Urmia University of Technology

5. Asgharizadeh, Ezatullah and Ehsani, Rahim, Valipour, Farajullah,. (2011), Journal of Industrial Management Winter 2011

6. Giourian, Hassan and Dindarfarkoush, Firooz (2011). Explaining a Multi-Criteria Model for Evaluating Iranian State-Owned Companies, Productivity Management Quarterly (Beyond Management), 4 (16): 25-51.

7. Amiri, Maghsoud, Mazloumi, Nader, Hejazi, Mohsen (1390). Application of Balanced Scorecard and Vicor in the ranking of insurance companies, Insurance Research Journal, 26 (2): 115-144.

8. Hungive, y. F., Tzeng, G. H., Ding, C. G., (2013). Fuzzy MCDM approach to selectservice provider, IEEE international Conference on Fuzzy System, 572-577 .

9. Huang, X (2011).An Analysis of the Selection of Project Contractor in the Construction Management Process”,