

ارایه مدل ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی با رویکرد TOPP

نازیلا ادب آوازه، مهرداد نیکبخت*

^۱ گروه مهندسی صنایع، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران

* نویسنده مسئول: مهرداد نیکبخت، nikbakht2020@yahoo.com

چکیده

محیط پویای کسب و کار و تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی عملکرد را اجتناب‌ناپذیر کرده است. ایجاد بهبود در هر سازمانی نیازمند نظام ارزیابی عملکرد می‌باشد. هدف اصلی نظام ارزیابی عملکرد سازمان، هوشمندی سیستم و برانگیختن سرمایه انسانی در جهت رفتار مطلوب است. در میان روش‌های مختلف و متنوع ارزیابی عملکرد، مدل TOPP چشم‌اندازی جامع نسبت به توانایی‌ها، رفتار و صلاحیت‌های واحدهای سازمانی دارد. هدف پژوهش حاضر استفاده از مدل TOPP به عنوان یک الگوی مناسب و عملیاتی برای ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی است. پژوهش حاضر به مطالعه ارزیابی واحدهای سازمانی شرکت فنی و مهندسی نیپا طی دوره زمانی نیمه دوم سال ۱۳۹۸ در سه بعد «اثربخشی، کارایی، قابلیت تطبیق/سازگاری» پرداخته است. داده‌های سه بعد با سه سازه و با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. ارزیابی عملکرد با یک روش جامع نگر کلیه عوامل و مولفه‌های سازمان را مدیریت نموده و از نتایج مطلوب نظام ارزیابی به عنوان سرمایه اصلی بهره‌وری استفاده می‌نماید. نتیجه این پژوهش ارائه الگویی جامع و مبتنی بر مدل TOPP با ۳ بعد، ۱۴ مؤلفه و ۵۲ گویه است. نتایج نظام ارزیابی عملکرد به عنوان بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمان قابل کاربرد است.

کلمات کلیدی: ارزیابی عملکرد، TOPP، واحدهای سازمانی.

A TOPP performance evaluation model of organizational units

Nazila Adabavazaeh, Mehrdad Nikbakht*

Department of Industrial Engineering, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, IRAN.

* Corresponding author: Mehrdad Nikbakht, nikbakht2020@yahoo.com

ABSTRACT

The dynamic business environment and the dramatic changes in management knowledge have made the existence of a performance evaluation system inevitable. Improvement in any organization requires a performance evaluation system. The main purpose of the evaluation system is the intelligence of the system and to stimulate the human capital in the desired direction. Among the various methods of performance evaluation, the TOPP model has a comprehensive view of the capabilities, behaviors, and competencies of organizational units. This study aims to use the TOPP model as a suitable and operational model for evaluating the performance of organizational units. In this study, the evaluation of organizational units of Nipa Company in three aspects of effectiveness, efficiency, adaptability is investigated. Data of three aspects are analyzed with three structures using descriptive and inferential statistics. Performance evaluation manages all the factors and components of the organization and uses the desired results of the evaluation system as the main capital of productivity with a comprehensive approach. The results of this study are a comprehensive model based on the TOPP model with 3 aspects, 14 components and 52 items. The results of the performance evaluation system can be used as the main part of making and implementing the organization's policy.

Keywords: Performance Evaluation, TOPP, Organizational Units.

۱- مقدمه

در جهان رقابتی امروز تنها سازمان‌هایی می‌توانند در این شرایط پرتلاطم باقی بمانند که به بهترین نحو از منابع خود استفاده نمایند. یکی از منابع مهم سازمان، واحدهای سازمانی است. واحدهای سازمانی سرمایه‌های بنیادی و منشا هر گونه تحول و نوآوری در سازمان‌ها محسوب می‌شوند. راز بقای سلامت سازمان‌ها و ایجاد میل و رغبت به کار در کارکنان در گرو وجود سیستم صحیح نظام ارزیابی عملکرد است.

امروزه پیچیدگی محیط عرصه رقابتی کسب و کار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر بهره‌وری را پیش از پیش آشکار نموده است. از این رو مدیران در جستجوی دستیابی به یک راه حل جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود بوده تا ضمن حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود، بتوانند اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش را به دست آورده و با نگاه به آینده، موجبات ارتقاء، اثر بخشی و بهبود سازمان را فراهم نمایند. یک متد ارزیابی بایستی قادر باشد که وضعیت کلی سازمان را نسبت به اهداف سازمانی در هر لحظه ارائه نماید. همچنین جایگاه سازمان را در ارتباط با محیط پیرامون (بازار، رقبا و سازمان‌های دیگر) مشخص کند (متقی فرد و امیدواری، ۱۳۹۴).

در دنیای رقابتی امروز، با سرعت گرفتن پیشرفت‌های علم و تکنولوژی و با نظر به اینکه منابع انسانی سرمایه‌های بنیادی و نیرو محرکه هرگونه تحول در سازمان هستند، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که نقش مهم و استراتژیک منابع انسانی را درک کرده، رضایت، انگیزش و بهره‌وری آن‌ها را از طریق به کارگیری روش‌ها و فنون جدید مدیریتی بالا برند. در راستای تحقق این امر، به کارگیری نظام‌های ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی از جمله وظایف کلیدی مدیریت منابع انسانی می‌باشد (داودی و سبحانی، ۱۳۹۵). در شرایطی که روش‌های مدرن کسب و کار طی چند دهه گذشته به طور چشم‌گیری تغییر یافته است، نظام سنجش عملکرد همچنان به شیوه سنتی عمل می‌کند و اتکای انحصاری آن‌ها بر سنج‌های مالی عملکرد می‌باشد. در عصر دانش، ارزش‌افزایی در سازمان‌ها از طریق دارایی‌های نامشهود سازمانی شامل سرمایه‌های انسانی (دانش و مهارت‌های کارکنان)، سرمایه‌های سازمانی (فرهنگ سازمان و ارزش‌های حاکم بر آن) و سرمایه‌های اطلاعاتی (بانک‌های اطلاعاتی و داده‌های آماری) ایجاد می‌شود و دیگر نمی‌توان تنها با بررسی دارایی‌های مشهود، ارزیابی جامعی از عملکرد و مدیریت عملکرد یک سازمان را انجام داد. مدیریت عملکرد به معنای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس برنامه راهبردی آن و استفاده از اطلاعات به دست آمده در بهبود برنامه راهبردی، فقط با توجه به حوزه مالی امکان‌پذیر نمی‌باشد. به این منظور بسیاری از سازمان‌ها در حال تغییر روش‌های ارزیابی عملکرد خود و تکیه بر جنبه‌های دیگر می‌باشند (مهیرکجوری، ۱۳۹۵).

الگوی مطلوب ارزیابی عملکرد می‌بایست متناسب با سطح بلوغ، نوع سازمان، سطح پیچیدگی و میزان انتظارات مدیران و کاربران سازمان باشد. سازمان‌های بهره‌بردار تمایل به طراحی الگویی با حداکثر تطبیق‌پذیری سازمانی برای خود دارند (زمانی مزده و همکاران، ۱۳۹۲). با وجود پیشرفت‌های قابل توجه در سیستم‌های ارزیابی عملکرد، بسیاری از مدل‌ها تنها مباحث مفهومی و بنیادی را بیان می‌کنند و به ندرت عملیاتی شده‌اند. لذا چگونگی بکارگیری این چارچوب‌های عملیاتی در یک سازمان خاص، به منظور ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد، موضوعی است که مطالعه بیشتری را می‌طلبد.

۲- پیشینه پژوهش

ارزیابی عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت محسوب می‌شود، زیرا بسیاری از وظایف مدیریت براساس نتایج آن شکل خواهد گرفت (امیری و همکاران، ۱۳۹۹). سازمان موفق، با بهره‌گیری صحیح از منابع می‌تواند نیازهای ذینفعان را برآورده سازد (فضلی و آغشلوبی، ۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد سازمان‌ها فرایندی جهت سنجش نیل سازمان‌ها یا انحراف آن‌ها از اهدافشان می‌باشد (کیاکوجوری و همکاران، ۲۰۱۱). پژوهش‌های متعدد داخلی و خارجی در خصوص ارزیابی عملکرد انجام گرفته است. در اینجا به بیان برخی از سوابق پژوهش‌های صورت گرفته، پرداخته می‌شود:

- ادب آوازه و نیکبخت (۱۳۹۷) به ارزیابی عملکرد سازمان براساس عوامل اصلی موفقیت زنجیره تامین معکوس صنایع هوایی با رویکرد کیفیت خدمات با استفاده از مدل تحلیل پوششی داده‌ها پرداخته است. در این پژوهش ابتدا شاخص‌های ارزیابی عملکرد مشخص گردیده و سپس به تعیین کارایی ۲۴ عامل اصلی موفقیت زنجیره تامین معکوس صنایع هوایی، با مدل BCC پوششی خروجی محور پرداخته است. شاخص ورودی عملکرد عوامل اصلی موفقیت زنجیره تامین معکوس است که با نمودار تحلیل اهمیت - عملکرد در چهار چارک دسته‌بندی می‌شوند. شاخص خروجی «شکاف کیفیت خدمات با مدل تعدیل شده سروکوال» است. عوامل اصلی موفقیت کارا و ناکارا توسط نرم افزار EMS تعیین شده است. مدل اندازه‌گیری عملکرد ارائه شده می‌تواند برای مدیران جهت تخصیص منابع بسیار مفید باشد، زیرا الگوهایی برای واحدهای ناکارا جهت رسیدن به مرز کارایی و بهبود عملکرد ارائه

می‌شود.

- سخایی (۱۳۹۷) طی مطالعه‌ای به ارزیابی عملکرد سازمان تامین اجتماعی با روش فراتحلیل می‌پردازد. این پژوهش به مرور فراتحلیلی مطالعات انجام شده در این حیطه پرداخته است. نتایج حاصل از فراتحلیل مطالعات انجام شده در حوزه رضایت‌مندی ذینفعان سازمان حاکی از این است که «کیفیت خدمات درمانی، پاسخ‌گویی کارکنان، وضعیت امکانات و تسهیلات» مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رضایت‌مندی شهروندان و «اجرای طرح پرکیس، ماهیت کار و پرداخت حقوق و دستمزد» مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رضایت‌مندی کارکنان سازمان بوده‌اند.
- بهبودی و همکاران (۱۳۹۷) الگوی معیارهای ارزیابی عملکرد بازاریابی در صنعت گردشگری ایران را طراحی نموده‌اند. این الگو منطبق بر رویکرد گلنیزر و با ۱۰ مقوله اصلی و ۴۲ شاخص صورت پذیرفته است. ذینفعان و مسئولیت اجتماعی، مالی، برند، بازار، گردشگر، عوامل سازمانی و فرایندی، رشد و یادگیری، کارکنان، زیرساخت‌های مرتبط با گردشگری و درنهایت فناوری به عنوان معیارهای ارزیابی عملکرد بازاریابی در صنعت گردشگری شناخته شد.
- یوسلیانی و همکاران (۱۳۹۵) الگوی ارزیابی عملکرد نظام پژوهش آموزش و پرورش را طراحی نموده‌اند. این الگوی کیفی با روش تحلیل محتوا دربرگیرنده ۱۵ مقوله است. از میان این ۱۵ مقوله، پنج مقوله مرتبط با درون‌دها و پنج مقوله مرتبط با فرایندها است. برونداها، پیامدها و اثرات، کارایی، اقدام پژوهی و تشویق نیز پنج مقوله دیگر الگوی ارزیابی عملکرد گروه‌های تحقیق و پژوهش ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها است.
- توکلی گلپایگانی و همکاران (۱۳۹۵) الگوی یکپارچه راهبردی ارزیابی عملکرد صنعت بیمه تبیین نموده است. برای تعیین کارایی از رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها و به منظور افزایش قدرت تفکیک‌پذیری مدل از رویکرد برنامه‌ریزی آرمانی استفاده شده است. نتایج مدل تلفیقی نشان‌دهنده قدرت تفکیک‌پذیری و انعطاف بالای مدل نسبت به هریک از روش‌های کاربردی می‌باشد.
- مقاله نگوین^۱ (۲۰۱۸) ایجاد و آزمون چارچوب تعامل بین جهت‌گیری بازار^۲ (MO) و مشارکت حسابداران در تصمیم‌گیری استراتژیک و تاثیر آن بر کاربرد سیستم‌های حسابداری مدیریت^۳ (MAS) است که به نوبه خود موجب افزایش عملکرد شرکت می‌شوند. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از حداقل مربع مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. تکنیک متغیر-بازاریاب برای آزمون انحراف روش مورد نظر به کار گرفته شد. استفاده از MAS (از نظر حیطه گسترده، به موقع بودن، جمع و یکپارچگی) به عنوان واسطه و میانجی تاثیر MO بر عملکرد شرکت در نظر گرفته می‌شود. میزان مشارکت حسابداران در تصمیم‌گیری استراتژیک، رابطه مثبت بین MO و کاربرد MAS را افزایش می‌دهد.
- مطالعه چانگا و همکاران^۴ (۲۰۱۸) نقش جهت‌گیری نام تجاری در تبدیل منابع مدیریتی و سازمانی به بهترین عملکرد نام تجاری را بررسی می‌کند. این مطالعه با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۶۶ شرکت صنعتی چینی که در بخش‌های مختلف صنعت فعالیت می‌کنند، دریافته است که جهت‌گیری کارآفرینی و قابلیت بازاریابی تاثیر مثبتی بر جهت‌گیری نام تجاری شرکت دارد و جهت‌گیری نام تجاری می‌تواند تاثیر مستقیم و غیر مستقیمی بر عملکرد شرکت از طریق تشویق فعالیت‌های مشترک در ایجاد ارزش مشتری داشته باشد.
- در مطالعه اویگون و دده^۵ (۲۰۱۶)، مدلی مبتنی بر تکنیک‌های^۶ MCDM فازی یکپارچه، برای ارزیابی عملکرد مدیریت زنجیره تامین سبز^۷ (GSCM) سازمان‌ها در زمینه طراحی سبز، خرید سبز، حمل و نقل سبز و حمل و نقل‌های معکوس پیشنهاد می‌شود. روابط علی در میان ابعاد GSCM با استفاده از روش دیمتل فازی درک می‌شود. سپس بر پایه این روابط، فرایند تحلیل شبکه^۸ (ANP) فازی، برای محاسبه اوزان هر یک از معیارهای مربوطه پیاده‌سازی می‌شود. در نهایت، روش تاپسیس فازی با استفاده از اوزان به دست آمده از روش ANP فازی برای ارزیابی و رتبه‌بندی عملکرد GSCM سایر شرکت‌ها اعمال می‌شود.
- ژائو و لی^۹ (۲۰۱۵) به منظور ترویج توسعه پایدار، چارچوب ترکیبی جدیدی برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های برق حرارتی پیشنهاد نموده‌اند. بر اساس اصل کارت امتیازی متوازن پایدار، معیارهای اولیه ارزیابی تعیین شده است که در آن‌ها دیدگاه‌های «زیست محیطی و پایداری» برای پرداختن به موضوعات مسئولیت اجتماعی پوشش داده می‌شوند. با توجه به کاستی‌های کارت امتیازی

1- Phong Nguyen

2 - Market Orientation

3- Management Accounting Ssystems

4 - Chang et al.

5- Uygun and Dede

6 - Multi Criteria Decision Making

7- Green Supply Chain Management

8- Analytical Network Process

9- Zhao and Li

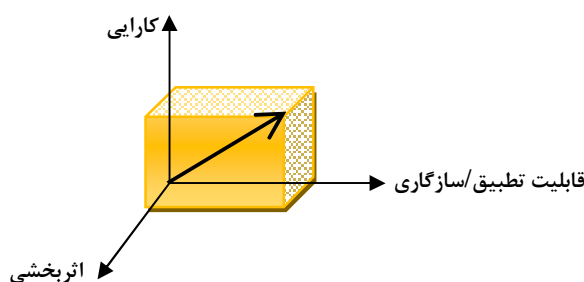
متوازن پایداری در درک وزن اهمیت معیارها و دستیابی به ارزیابی جامع، یک مدل ارزیابی ترکیبی که در محیط فازی عمل می‌کند بر اساس فرایند شبکه تحلیلی و تکنیک اولویت‌بندی بر اساس شباهت به راه حل ایده‌آل توسعه داده می‌شود. وزن‌های نسبی معیارهای ارزیابی توسط فرایند شبکه تحلیلی برای لحاظ نمودن روابط متقابل بین معیارها محاسبه می‌شوند. چارچوب پیشنهاد شده می‌تواند به مقامات در ارتقاء رقابتی بودن تصمیمات برای توسعه پایدار کمک کند. به علاوه، این مطالعه دامنه این نوع مساله را از طریق ابزارهای مختلف تصمیم‌گیری چند معیاره و محیط‌های مختلف گسترش می‌دهد.

ارزیابی عملکرد نوعی سنجش نظام یافته و دایمی از چگونگی انجام وظایف وابسته به شغل، به منظور شناسایی نقاط ضروری برای رشد و بهبود منابع انسانی است. بدیهی است روش‌هایی که برای ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد باید متفاوت باشد. اگر روش مورد استفاده جهت ارزیابی عملکرد نتواند اثربخشی خود را نشان دهد، ارزش خود را از دست خواهد داد. لذا چگونگی بکارگیری این چارچوب‌های عملیاتی به منظور ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد منحصر به فرد، موضوعی است که کار بیشتری را می‌طلبد. شیوه‌های مرسوم عموماً سطح خروجی منتج از عملکرد سیستم را مد نظر قرار می‌دهد، درحالی‌که با رویکرد سیستمی TOPP می‌توان به نتایج بهتری دست یافت. محققین سعی دارند تا با استفاده از مدل TOPP یک الگوی مناسب و عملیاتی را برای ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی ارائه دهد. شاخص‌های این مدل از اهمیت بالایی در عملکرد برخوردارند. به وسیله این ابزار مدیریتی می‌توان ظرفیت‌ها، مهارت‌ها و تخصص‌های عملی کارکنان را مشخص کرد، به نقاط ضعف آن‌ها پی برد و متناسب با هریک از آن‌ها برنامه‌های آموزشی مرتبط را تدوین و اجرا نمود. به کارگیری روش‌های ارزیابی موثر نقش بسزایی در بهبود عملکرد منابع انسانی، شایسته‌سالاری و در نتیجه رسیدن به اهداف سازمانی دارد.

3- مبانی نظری

3-1- مدل ارزیابی عملکرد TOPP

در یک پروژه تحقیقاتی که بین سال‌های ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۶ در نروژ انجام شد، برای ارزیابی عملکرد، مدلی طراحی کردند که در آن عملکرد را از سه جنبه «کارایی، سازگاری و اثربخشی» مورد بررسی قرار دادند. دو بعد اثربخشی و کارایی این مدل شبیه مدل سینک و تاتل است، در حالی که بعد سوم آن یعنی سازگاری به منظور بررسی تغییرات آینده شرکت مدنظر قرار داده شد (تانگن^۱، ۲۰۰۵). محققان پروژه TOPP (برنامه تحقیقاتی که به مطالعه مبحث بهره‌وری در صنعت تولید و ساخت نروژ پرداخته است) عملکرد را مطابق شکل زیر معرفی کرده‌اند.



نگاره ۱- مدل سه بعدی TOPP

اگرچه نسبت به زمان ارائه این مدل تغییرات بسیاری در صنعت رخ داده است، اما همچنان این شاخص‌ها از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. یکی از مزیت‌های دیگر این مدل این است که به بررسی توانایی انطباق با محیط نیز می‌پردازد. در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارایی و مدل‌های کیفی مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی، اخلاق سازمانی و چند معیار دیگر بکار گرفته شده است (تولایی، ۱۳۸۶). در برخی پژوهش‌ها بهره‌وری شامل کارایی، اثربخشی و غیره است (سلیمی، ۱۳۹۴). که همه این پژوهش‌ها، سه شاخص تعریف شده TOPP را در ارزیابی عملکرد تایید می‌نمایند. اندازه‌گیری کارایی به دلیل اهمیتی که در ارزیابی عملکرد سازمان دارد همواره مورد توجه محققان بوده است. مدیران نیز اغلب تمایل دارند عملکرد واحد یا سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند و عملکرد سازمان را با عملکرد سایر رقبا مقایسه نمایند تا براساس نتایج

حاصل از آن برای آینده‌ای بهتر برنامه ریزی و تصمیم‌گیری نمایند (امیری و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروز دستیابی به یک شیوه ارزیابی عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر است تا با نتایج آن، اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش به دست آورند. یکی از مدل‌های کارآمد که با نگرش استراتژیک به ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد مدل کارت امتیازی متوازن است.

روش‌های متداول نظیر کارت امتیازی متوازن با تاکید بر نتایج، تاکید بر سنجش عملکرد از بالا به پایین، عدم ارتباط صحیح میان وجوه مختلف دارای ضعف می‌باشند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۵) (آزادی خواه سلیمی، ۱۳۸۷). شیوه‌های مرسوم عموماً سطح خروجی منتج از عملکرد سیستم را مد نظر قرار می‌دهد، درحالی‌که با رویکرد سیستمی TOPP می‌توان به نتایج بهتری دست یافت.

● **اثربخشی:** تالکوت پارسونز مدلی با نام AGIL را برای ارزیابی اثربخشی سازمان ارائه نمود. وی به طور صحیح فرض می‌کند که بقای سیستم اجتماعی به عملکرد چهار کارکرد حساس بستگی دارد. این کارکردها برای شناسایی سایر منابع، بنیادی است و می‌تواند اهداف سازمان محسوب شوند. پارسونز تنها از سیستم اجتماعی دولت صحبت نمی‌کند، بلکه از سیستم‌های اجتماعی سازمانی که در سطح خردتری هستند و نیز از سیستم کلانتر یعنی از آنچه جامعه جهانی خوانده می‌شود نیز صحبت می‌کند (محمودی و درخشانی، ۱۳۹۶). سازه اثربخشی سازمانی دارای ۲۸ گویه و براساس مدل کارکردهای چهارگانه ضروری نظام اجتماعی پارسونز (AGIL) طراحی شده است و شامل ۴ مولفه نوآوری (انطباق)، تعهد سازمانی (کسب هدف)، رضایت شغلی (یگانگی) و سلامتی سازمانی (حفظ الگوها- روحیه) می‌باشد.

○ نوآوری سازمانی (انطباق): انطباق به نیاز سیستم برای کنترل محیط خود مربوط است. سازمان ضمن تغییر باید توانایی انطباق با محیط را داشته باشد (بنی هاشمی و شجاعی، ۱۳۹۶). نوآوری سازمانی مشتمل بر تغییرات در ساختار و فریندهای سازمان در راستای به کارگیری مفاهیم جدید مدیریتی، کاری و عملیاتی است (لو و چن، ۲۰۱۰). نوآوری سازمانی در رقابت‌پذیری سازمان اهمیت بسزایی دارد (آرمبروستر، ۲۰۰۸). نوآوری سازمانی شامل مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، ایجاد تغییر در تعداد سطوح سلسله مراتبی و جریان اطلاعات است (کراوس و همکاران، ۲۰۱۲).

○ تعهد سازمانی (کسب هدف): مفهوم تعهد سازمانی، بر نگرشی مثبت دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می‌شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمان، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می‌یابد. نتایج تعهد سازمانی موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی شده و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌نماید (باقری و تولایی، ۱۳۸۹). کسب هدف به منزله پاداش برای سیستم اهداف است. این سیستم مقاصد خود را تعیین می‌کند (بنی هاشمی و شجاعی، ۱۳۹۶).

○ رضایت شغلی (یگانگی): رضایت شغلی به مجموعه تمایلات یا احساسات مثبتی که افراد به شغل خود دارند اطلاق می‌شود (فلدمن و آرنولد، ۱۹۹۵). افزایش رضایت شغلی منجر به افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان می‌شود (شکری و همکاران، ۱۳۹۱). انسجام به ایجاد و حفظ همکاری و هماهنگی بین واحدهای فرعی سیستم اطلاق می‌شود. انسجام اتحاد و اشتراک داخل نظام است (بنی هاشمی و شجاعی، ۱۳۹۶).

○ سلامت سازمانی (حفظ الگوها- روحیه): حفظ الگو عبارت است از حفظ سیستم ارزشی مانند الگوهای انگیزشی و فرهنگی سیستم که در واقع تداوم آن بر حفظ قداست نظام ارزشی تاکید دارد (بنی هاشمی و شجاعی، ۱۳۹۶). سلامت سازمانی به وضعیتی فراتر از اثربخشی کوتاه مدت سازمانی دلالت داشته و به مجموعه‌ای از خصایص نسبتاً پردوام اشاره می‌نماید و عبارت است از دوام و بقای سازمان در محیط، سازگاری با آن و ارتقا و گسترش توانایی سازمان برای سازگاری بیشتر می‌باشد (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۱). امروزه سازمان‌ها توجه ویژه‌ای به امر سلامت سازمانی نشان می‌دهند و با تمرکز بر آن و توانمند نمودن کارکنان سعی در بالا بردن عملکرد آنان دارند زیرا در دنیای متلاطم امروز برای بقای سازمان‌ها امری لازم و ضروری تلقی می‌شود (منتظری و فردوسی پور، ۱۳۹۷).

● **کارایی:** کارایی یک مفهوم کلی دارد و بطور ضمنی دربرگیرنده تعداد زیادی از متغیرها است (در سطح سازمان و دوایر آن). هنگام تعیین کارایی سازمان، حدود یا میزانی که هدف‌های چندگانه تامین شده‌اند، سنجیده می‌شود و مورد قضاوت قرار می‌گیرند. کارایی سازمانی موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ساخت کارایی نباشد، مشکل است. صاحب‌نظران توجه به موضوع کارایی سازمانی را باعث توسعه تئوری‌های سازمانی ذکر می‌کنند و کارایی را موضوع اصلی در فضای علمی نیز می‌دانند (هاشمی و جعفرپور، ۱۳۹۸). کارایی سازمانی با استفاده از مدل نظری پین پریانگ و

سینگ سای و ۲۱ گویه محاسبه می‌شود که در آن ۷ مؤلفه اثربخشی شامل استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، ساختار فرعی مورد توجه مدیریت و رهبری، توسعه و برنامه‌ریزی کار کارکنان، انگیزش تعهد کارکنان، مهارت‌های کارکنان و اهداف فرعی قرار گرفته است.

- استراتژی سازمانی: استراتژی الگو یا برنامه‌ای است که هدف‌های عمده، خط‌مشی‌ها و زنجیره‌های اقدام یک سازمان را به صورت کاملاً پیوسته ترکیب می‌کند. استراتژی مناسب تدوین شده، به جهت‌یابی و تخصیص منابع یک سازمان در یک وضعیت یگانه و پایدار مبتنی بر شایستگی‌ها و کاستی‌های نسبی داخلی سازمان، تغییرات پیش‌بینی شده در محیط و حرکت‌های مناسب رقبای هوشمند، کمک خواهد نمود (رحمان سرشت و اسماعیلی، ۱۳۹۵).
- ساختار سازمانی: شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شود. به همین منظور سازمان‌ها ساختارها را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل نمایند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۴).
- ساختار مدیریت و رهبری: سبک رهبری تعیین‌کننده ساختار سازمانی است (قلی‌پور، ۱۳۷۶). عدم تجانس بین سبک رهبری و ساختار سازمانی پیامدهای منفی به دنبال دارد. انتخاب و انتصاب مدیران با سبک رهبری متناسب با ساختار سازمانی واحدهایی که در آن مشغول فعالیت می‌شوند، موجب موفقیت و اثربخشی سازمان است (قلی‌پور، ۱۳۸۰).
- توسعه و برنامه‌ریزی کار کارکنان: عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود (طالیبیان، ۱۳۸۷).
- انگیزش تعهد کارکنان: در صورتی که فرد انگیزه کافی برای انجام کاری را نداشته باشند، به هدف مطلوب خود نخواهد رسید. لذا باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود چرا که این اقدام، هم به نفع سازمان است و هم به نفع افراد. اما تنها آموزش‌های تخصصی شامل این اقدام نمی‌گردد، بلکه بهبود و نگرش‌ها و تعدیل ارزش‌های افراد را نیز شامل می‌شود یکی از مهمترین این نگرش‌ها تعهد سازمانی است (فراستی و اسدی، ۱۳۹۳).
- مهارت‌های کارکنان: هر شغلی محرک خاص خود را دارد که به حضور یکی از پنج عامل تنوع مهارت، هویت کار، اهمیت کار، خودمختاری و بازخورد بستگی دارد. افراد پتانسیل انگیزشی خود را هنگام مواجهه با تقاضاهای زیاد شغلی به دست می‌آورند (شافلی و باکر، ۲۰۰۴). این شرایط می‌تواند باعث شود افراد مهارت‌هایشان را افزایش دهند تا بتوانند به تقاضاهای شغلی (فشار کاری، تقاضاهای احساسی، تغییر در وظایف محوله) پاسخ مناسب دهند (باکر و دمروتی، ۲۰۰۷).
- اهداف فرعی: هدف‌های فرعی، اهدافی هستند که در راستای محقق شدن اهداف اصلی صورت می‌پذیرند.

● **قابلیت تطبیق/سازگاری:** بعد قابلیت تطبیق/سازگاری با سازه ۳ گویه‌ای تک مولفه‌ای محاسبه گردیده است. انطباق به نیاز سیستم برای کنترل محیط خود مربوط است. سازمان ضمن تغییر باید توانایی انطباق با محیط را داشته باشد (بنی هاشمی و شجاعی، ۱۳۹۶).

4- روش شناسی پژوهش

هدف از این پژوهش، ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی است. پژوهش حاضر یک پژوهش کاربردی و به لحاظ ماهیت توصیفی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر ۸ واحد سازمانی شرکت فنی و مهندسی نیپا در بازه زمانی نیمه دوم سال ۱۳۹۸ است. برای ارزیابی نظام عملکرد از مدل TOPP استفاده شده است. داده‌های سه بعد با سه سازه و با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی از طریق نرم‌افزار Microsoft Excel 2010 مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. نمره‌گذاری بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای می‌باشد. نمره‌گذاری عملکرد مدل TOPP بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای با حد پایین ۵۲ و حد بالای ۲۶۰ می‌باشد. در صورتی که نمرات محاسبه شده سازه بین ۵۲ تا ۱۰۴ باشد، بیانگر میزان عملکرد سازمانی ضعیف، نمرات بین ۱۰۴ تا ۱۵۶ نشان‌دهنده میزان عملکرد سازمانی سطح متوسط و نمرات بالای ۱۵۶، نشانگر میزان عملکرد سازمانی سطح بالا می‌باشد.

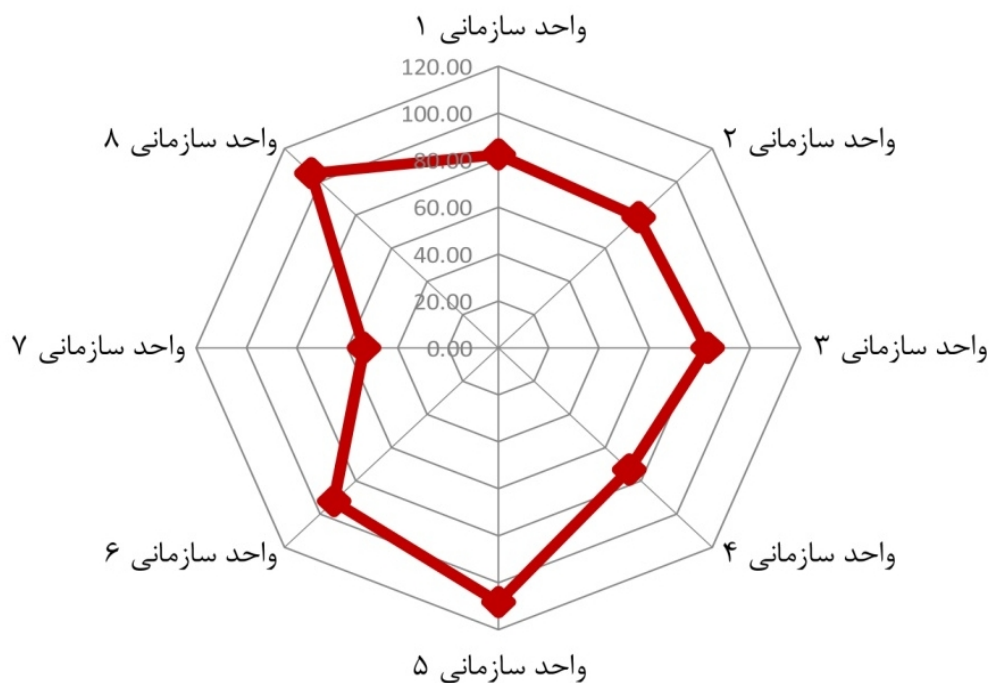
5- یافته‌های پژوهش

سه سازه اثربخشی، کارایی و سازگاری بین ۸ واحد سازمانی شرکت مورد مطالعه توزیع شد. توزیع آزمودنی‌ها نشان داد بیشترین فراوانی متعلق به واحد سازمانی ۲۱ است. به عبارت دیگر واحد سازمانی ۱ و ۲ تعداد کارکنان بیشتری دارند. عملکرد مجموع شاخص‌های توصیفی متغیر کارایی و اثربخشی و امتیاز حاصل از سازگاری توزیع آزمودنی‌ها در ۸ واحد سازمانی مطابق جدول (۳-۱) است. داده‌های سازه اثربخشی سازمانی پارسونز با ۲۸ گویه و با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزار Microsoft Excel 2010 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نمره‌گذاری بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای با حدپایین ۲۸ و حد بالای ۱۴۰ می‌باشد. در صورتی که نمرات محاسبه شده «سازه اثربخشی سازمانی پارسونز» بین ۲۸ تا ۵۶ باشد بیانگر میزان اثربخشی سازمانی ضعیف، نمرات بین ۵۶ تا ۸۴ نشان‌دهنده میزان اثربخشی سازمانی سطح متوسط و نمرات بالای ۸۴، نشانگر میزان اثربخشی سازمانی بسیار خوب می‌باشد.

جدول ۱- امتیاز مولفه اثربخشی سازمانی واحدهای سازمانی

واحد سازمانی	نوآوری سازمانی	تعهد سازمانی	رضایت شغلی	سلامت سازمانی	اثربخشی سازمانی	تفسیر سطح اثربخشی
واحد سازمانی ۱	۲۱.۷۳	۲۲.۱۸	۲۱.۰۹	۱۷.۳۶	۸۲.۳۶	متوسط
واحد سازمانی ۲	۱۹.۲۷	۲۰.۴۵	۲۰.۲۷	۱۸.۶۴	۷۸.۶۴	متوسط
واحد سازمانی ۳	۲۱.۶۷	۲۲.۰۰	۱۹.۶۷	۱۹.۶۷	۸۳.۰۰	متوسط
واحد سازمانی ۴	۱۹.۳۸	۱۸.۳۸	۱۹.۰۰	۱۶.۶۳	۷۳.۳۸	متوسط
واحد سازمانی ۵	۲۷.۲۵	۲۸.۰۰	۲۶.۲۵	۲۶.۷۵	۱۰۸.۲۵	بسیار خوب
واحد سازمانی ۶	۲۳.۲۰	۲۵.۱۳	۲۲.۶۰	۲۱.۴۰	۹۲.۳۳	بسیار خوب
واحد سازمانی ۷	۱۳.۴۰	۱۴.۴۰	۱۲.۶۰	۱۳.۰۰	۵۳.۴۰	ضعیف
واحد سازمانی ۸	۲۶.۳۰	۲۷.۴۰	۲۵.۵۰	۲۵.۹۰	۱۰۵.۱۰	بسیار خوب

متغیر اثربخشی دارای میانگین ۸۴/۵۶ است. متغیر اثربخشی دارای ۴ خرده مقیاس می‌باشند. میانگین خرده مقیاس نوآوری سازمانی با ۷ گویه برابر ۲۱/۵۲، میانگین خرده مقیاس تعهد سازمانی با ۷ گویه برابر ۲۲/۲۴، میانگین خرده مقیاس رضایت شغلی با ۷ گویه برابر ۲۰/۸۷ و میانگین خرده مقیاس سلامت سازمانی با ۷ گویه برابر ۱۹/۹۲ می‌باشد. کمترین امتیاز متغیر اثربخشی سازمانی مربوط به واحد سازمانی ۷ و بیشترین امتیاز متعلق به واحد سازمانی ۵ است. براساس یافته‌های جدول (۱) و نگاره (۲) میزان اثربخشی سه واحد ۶، ۵ و ۸ در سطح بسیار خوب، میزان اثر بخشی واحد ۷ در سطح ضعیف و میزان اثربخشی سایر واحدها متوسط برآورد شد.

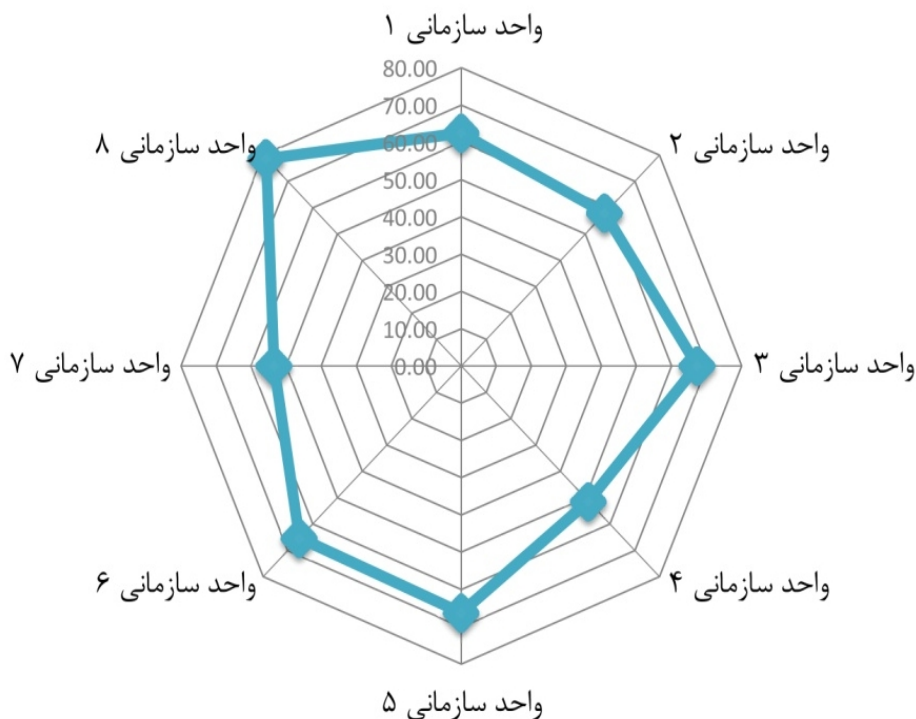


داده‌های «سازه کارایی سازمانی بین پریانگ و سینگ سای» با ۲۱ گویه و با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی از طریق نرم‌افزار Microsoft Excel 2010 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نمره‌گذاری بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه ای با حدپایین ۲۱ و حد بالای ۱۰۵ می‌باشد. در صورتی که نمرات محاسبه شده سازه بین ۲۱ تا ۴۲ باشد بیانگر میزان ابعاد پایین کارایی، نمرات بین ۴۲ تا ۶۳ نشان‌دهنده ابعاد متوسط کارایی سازمانی و نمرات بالای ۶۳، نشانگر ابعاد بالا کارایی سازمانی می‌باشد.

جدول ۲- امتیاز مولفه کارایی سازمانی واحدهای سازمانی

ابعاد کارایی	کارایی سازمانی	اهداف فرعی	مهارت‌های کارکنان	انگیزش تعهد کارکنان	توسعه و برنامه‌ریزی کار کارکنان	ساختار مدیریت و رهبری	ساختار سازمانی	استراتژی سازمانی	واحد سازمانی
متوسط	۶۲.۴۵	۵.۸۲	۱۰.۰۰	۱۵.۰۹	۹.۰۰	۹.۰۰	۸.۴۵	۵.۰۹	واحد سازمانی ۱
متوسط	۵۷.۹۱	۶.۳۶	۸.۳۶	۱۳.۵۵	۸.۰۹	۸.۳۶	۸.۰۰	۵.۱۸	واحد سازمانی ۲
بالا	۶۷.۳۳	۷.۳۳	۱۱.۰۰	۱۵.۳۳	۹.۰۰	۹.۰۰	۱۱.۰۰	۴.۶۷	واحد سازمانی ۳
متوسط	۵۱.۳۸	۵.۷۵	۸.۰۰	۱۲.۰۰	۷.۱۳	۷.۱۳	۷.۶۳	۳.۷۵	واحد سازمانی ۴
بالا	۶۶.۲۵	۶.۵۰	۹.۷۵	۱۵.۰۰	۹.۲۵	۱۰.۰۰	۱۰.۲۵	۵.۵۰	واحد سازمانی ۵
بالا	۶۵.۲۷	۶.۵۳	۹.۱۳	۱۶.۹۳	۹.۴۰	۸.۸۰	۹.۶۰	۴.۸۷	واحد سازمانی ۶
متوسط	۵۳.۴۰	۶.۰۰	۸.۲۰	۱۳.۰۰	۷.۲۰	۸.۰۰	۷.۰۰	۴.۰۰	واحد سازمانی ۷
بالا	۷۸.۶۰	۷.۴۰	۱۲.۵۰	۱۸.۳۰	۱۱.۴۰	۱۱.۶۰	۱۰.۱۰	۷.۳۰	واحد سازمانی ۸

متغیر کارایی سازمانی دارای میانگین ۶۲/۸۲ است. متغیر کارایی سازمانی دارای ۷ خرده مقیاس می‌باشند. میانگین خرده مقیاس استراتژی سازمانی با ۲ گویه برابر ۵/۰۴، میانگین خرده مقیاس ساختار سازمانی با ۳ گویه برابر ۹/۰۰، میانگین خرده مقیاس ساختار مدیریت و رهبری با ۳ گویه برابر ۸/۹۹، میانگین خرده مقیاس توسعه و برنامه‌ریزی کار کارکنان با ۳ گویه برابر ۸/۸۱، میانگین خرده مقیاس انگیزش تعهد کارکنان با ۵ گویه برابر ۱۴/۹۰، میانگین خرده مقیاس مهارت‌های کارکنان با ۳ گویه برابر ۹/۶۲ و میانگین خرده مقیاس اهداف فرعی با ۲ گویه برابر ۶/۴۶ می‌باشد. متغیر کارایی سازمانی دارای میانگین ۶۲/۸۲ است. کمترین امتیاز متغیر کارایی سازمانی مربوط به واحد ۴ و بیشترین امتیاز متعلق به واحد سازمانی ۸ است. براساس یافته‌های جدول (۲) کارایی سازمانی چهار واحد ۵، ۶، ۷ و ۸ در ابعاد بالا و کارایی سازمانی سایر واحدها در ابعاد متوسط برآورد شد.

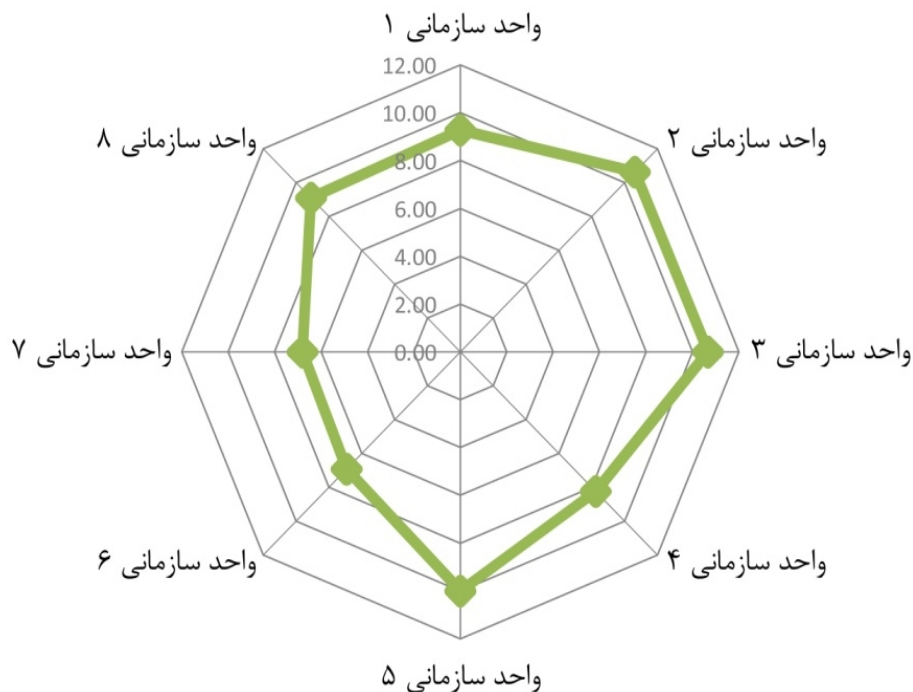


نگاره ۳- نمودار راداری (عنکبوتی) متغیر کارایی سازمانی واحدهای سازمانی مورد مطالعه

داده‌های «سازه سازگاری سازمانی» با ۳ گویه و با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی از طریق نرم‌افزار Microsoft Excel 2010 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نمره‌گذاری بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه ای با حدپایین ۳ و حد بالای ۱۵ می‌باشد. در صورتی که نمرات محاسبه شده سازه بین ۳ تا ۶ باشد بیانگر میزان ابعاد پایین کارایی، نمرات بین ۶ تا ۹ نشان‌دهنده ابعاد متوسط کارایی سازمانی و نمرات بالای ۹، نشانگر ابعاد بالا کارایی سازمانی می‌باشد.

جدول ۳- امتیاز مولفه سازگاری سازمانی واحدهای سازمانی

واحد سازمانی	سازگاری	تفسیر سازگاری
واحد سازمانی ۱	۹.۲۷	خوب
واحد سازمانی ۲	۱۰.۶۴	خوب
واحد سازمانی ۳	۱۰.۶۷	خوب
واحد سازمانی ۴	۸.۲۵	متوسط
واحد سازمانی ۵	۱۰.۰۰	خوب
واحد سازمانی ۶	۶.۹۳	متوسط
واحد سازمانی ۷	۶.۸۰	متوسط
واحد سازمانی ۸	۹.۱۰	خوب



نگاره ۴- نمودار راداری (عنکبوتی) متغیر سازگاری سازمانی واحدهای سازمانی مورد مطالعه

میانگین متغیر سازگاری برابر ۸/۹۶ می‌باشد. کمترین امتیاز متغیر سازگاری سازمانی مربوط به واحد ۷ و بیشترین امتیاز متعلق به واحد سازمانی ۳ است. براساس یافته‌های جدول (۳) سازگاری سازمانی چهار واحد ۱، ۲، ۵، ۳ و ۸ سطح خوب و سازگاری سازمانی سایر واحدها در سطح متوسط برآورد شدند.

امتیاز مولفه‌های عملکرد سازمان براساس مدل TOPP در جدول (۴) ارایه شده است. متغیر عملکرد سازمانی مدل TOPP دارای میانگین ۱۵۶/۳۳ است. کمترین عملکرد مربوط به واحد ۷ و بیشترین عملکرد متعلق به واحد سازمانی ۸ است. عملکرد واحدهای سازمانی ۳، ۵، ۶ و ۸ در سطح بالا و عملکرد سایر واحدهای سازمانی در سطح متوسط برآورد شده است.

جدول ۴- امتیاز مولفه عملکرد سازمانی واحدهای سازمانی

واحد سازمانی	اثربخشی سازمانی	کارایی سازمانی	سازگاری/قابلیت تطبیق	عملکرد مدل TOPP
واحد سازمانی ۱	۸۲.۳۶	۶۲.۴۵	۹.۲۷	154.08
واحد سازمانی ۲	۷۸.۶۴	۵۷.۹۱	۱۰.۶۴	147.19
واحد سازمانی ۳	۸۳.۰۰	۶۷.۳۳	۱۰.۶۷	161
واحد سازمانی ۴	۷۳.۳۸	۵۱.۳۸	۸.۲۵	133.01
واحد سازمانی ۵	۱۰۸.۲۵	۶۶.۲۵	۱۰.۰۰	184.5
واحد سازمانی ۶	۹۲.۲۳	۶۵.۲۷	۶.۹۳	164.53
واحد سازمانی ۷	۵۳.۴۰	۵۳.۴۰	۶.۸۰	113.6
واحد سازمانی ۸	۱۰۵.۱۰	۷۸.۶۰	۹.۱۰	192.8

۶- بحث و نتیجه گیری

مدیریت عملکرد واحدهای سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شیوه‌های مرسوم عموماً سطح خروجی منتج از عملکرد سیستم را مد نظر قرار می‌دهد، درحالی‌که با رویکرد سیستمی TOPP می‌توان به نتایج بهتری دست یافت. اندازه‌گیری صحیح عملکرد واحدهای سازمانی برای مدیران و سرمایه‌گذاران موضوع مهمی به شمار می‌آید. پژوهش حاضر با ارائه الگویی مبتنی بر مدل TOPP با ۳ بعد، ۱۴ مؤلفه و ۵۲ گویه به ارزیابی عملکرد ۸ واحد سازمانی پرداخته است. داده‌های سه بعد با سه سازه و با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شده است. سازه اثربخشی سازمانی دارای ۲۸ گویه و براساس مدل کارکردهای چهارگانه ضروری نظام اجتماعی پارسونز طراحی گردید و شامل ۴ مؤلفه «نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامتی سازمانی» می‌باشد. کارایی سازمانی با استفاده از مدل نظری پین پریانگ و سینگ سای و ۲۱ گویه محاسبه شد که در آن ۷ مؤلفه «اثربخشی شامل استراتژی سازمانی، ساختار سازمانی، ساختار مدیریت و رهبری، توسعه و برنامه‌ریزی کارکنان، انگیزش تعهد کارکنان، مهارت‌های کارکنان و اهداف فرعی» مورد توجه قرار گرفته است. بعد قابلیت تطبیق/سازگاری با سازه ۳ گویه‌ای تک مؤلفه‌ای محاسبه گردیده است. نتایج نشان می‌دهد کمترین عملکرد مربوط به واحد ۷ و بیشترین عملکرد متعلق به واحد سازمانی ۸ است. عملکرد واحدهای سازمانی ۸، ۵، ۳، ۶ و ۸ در سطح بالا و عملکرد سایر واحدهای سازمانی در سطح متوسط برآورد شده است. برای کاهش تأثیرات احتمالی ناشی از عملکرد ضعیف در واحدهای سازمانی باید عملکرد سازمانی را بهبود و ارتقا بخشید. جهت تعالی عملکرد واحدهای سازمانی، برنامه‌ریزی و بهره‌گیری از تجارب واحدهای سازمانی با سطح عملکرد بالا توصیه می‌شود. می‌توان چند راهکار عمده برای ارتقا و بهبود وضعیت عملکرد واحدهای سازمانی پیشنهاد نمود:

- جهت افزایش کارایی سازمان و بهبود عملکرد بایستی در جهت بهسازی و ارتقای بهداشت روانی محیط کار به عنوان مهمترین ابعاد توسعه منابع انسانی هرگونه اقدام لازم انجام شود.
- اعمال مدیریت مشارکتی، به کارگیری صحیح کارکنان در مشاغل، شفاف‌سازی نظام پاداش، آموزش مناسب و تدوین شرح شغلی و الگوریتم سازمانی شفاف موجب افزایش اثربخشی سازمانی خواهد شد.
- جهت افزایش تعهد سازمانی راهکارهایی چون بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد کارکنان، استقلال نسبی برای انجام وظایف پیشنهاد می‌شود. درک حمایت سازمانی موجبات ایجاد سلامت سازمانی را فراهم می‌نماید.
- با تصحیح روند مدیریتی و انجام صحیح عملیات، واحدهای سازمانی را در راستای عملکرد بهینه سوق دهند.
- تلاش در جهت تخصیص منابع مورد نیاز به این واحدهای سازمانی است. منابعی که به واحدهای سازمانی اختصاص می‌یابد باید از حیث کیفیت و کمیت با نیازهای واحدها کاملاً منطبق باشد.
- نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد بصورت مقطعی صورت گرفته است. پیشنهاد می‌شود تا این تحلیل در دوره‌های مختلف اجرا شود.

۷- مراجع

- آزادی خواه سلیمی، مجید (۱۳۸۷). کارت امتیازی متوازن و ارتباط آن با سایر روش‌های عملکرد، مجله عصر مدیریت، سال ۲، شماره ۸، ص ۷۷-۷۰.
- احمدی، غلامعلی، مهرپور، مریم، نیکوروش، اقدس (۱۳۹۴). کنفرانس بین المللی چالش‌های نوین در مدیریت.

- ادب‌آوازه، نازیلا و نیکبخت، مهرداد (۱۳۹۷). استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها جهت ارزیابی عملکرد سازمان براساس عوامل اصلی موفقیت زنجیره تامین معکوس صنایع هوایی با رویکرد کیفیت خدمات، ششمین کنفرانس ملی تازه یافته‌ها در مدیریت و مهندسی صنایع با تاکید بر کارآفرینی در صنایع، دانشگاه علامه طباطبایی.
- امیری، مقصود، تقوی فرد، محمدتقی و افتخاری، حسام. (۱۳۹۹). ارائه مدلی خطی به منظور ارزیابی عملکرد واحدهای تصمیم‌گیری با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها و اوزان مشترک مورد مطالعه: شرکتهای دارویی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، نشریه مهندسی صنایع و مدیریت.
- باقری، مسلم، تولایی، روح اله (۱۳۸۹). بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان ها، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ۷، شماره ۳۰، ص ۹۶-۷۳.
- بهبودی، امید، رجوعی، مرتضی، زراعی، عظیم و شجاعی باغینی، گلنار (۱۳۹۷). طراحی الگوی معیارهای ارزیابی عملکرد بازاریابی در صنعت گردشگری ایران، فصلنامه علمی پژوهشی گردشگری و توسعه، سال ۷، شماره ۴، ص ۸۲-۶۱.
- بنی‌هاشمی، سید علی و شجاعی، احسان (۱۳۹۶). بررسی و ارزیابی اثربخشی سازمانی بر اساس مدل پارسونز در یک واحد نظامی، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال ۱۲، شماره ۵۰، ص ۱۱۵-۹۵.
- توکلی گلپایگانی، مریم، عالم تبریز، اکبر، امیری، مقصود و موتمنی، علیرضا (۱۳۹۵). تبیین الگوی یکپارچه راهبردی ارزیابی عملکرد صنعت بیمه، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲۵، ص ۱۷۱-۱۵۱.
- تولایی، روح الله (۱۳۸۶). رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۱۲، ص ۳۰-۹.
- حیدری، مرضیه، مسعود قربانی دولت آبادی، داوود قربانی دولت آبادی، و هاشمی، سیدعلی (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن، نخستین کنفرانس بین المللی پارادیم‌های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- داودی، مریم و سبحانی، عبدالرضا (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد کارکنان؛ ضرورت، اهداف و روشها، کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی نیکان.
- رحمان سرشت، حسین، اسماعیلی، محمود رضا (۱۳۹۵). بررسی تاثیر متغیرهای کنترل استراتژیک بر اثربخشی شرکت‌های نمونه فعال در بازار بورس تهران، مطالعات مدیریت، شماره ۴۴-۴۳، ص ۶۸-۳۷.
- زمانی مزده، مهدی، محمدی، احمد و نورمحمد نصرآبادی، غلامرضا (۱۳۹۲). تحلیل تطبیقی الگوهای ارزیابی عملکرد با الگوی منطق، فصلنامه علمی ترویجی مدیریت استاندارد و کیفیت، دوره ۳، شماره ۸، ص ۶۷-۵۴.
- سخایی، ایوب (۱۳۹۷). فراتحلیل پژوهش‌های رضایت‌سنجی و ارزیابی عملکرد سازمان تأمین اجتماعی، فصلنامه تامین اجتماعی، دوره ۱۴، شماره ۴، ص ۹۰-۵۵.
- سلیمی، معصومه (۱۳۹۴). نقش بهره وری منابع انسانی و مدیریت دانش، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۸۸، ص ۶۳-۴۹.
- شکری، بهنام، ساریخانی، ناهید، حسومی، طاهره (۱۳۹۱). عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، پژوهش اجتماعی، دوره ۵، شماره ۱۴، ص ۱۳۵-۱۱۹.
- طالبیان، احمد رضا (۱۳۸۷). برنامه ریزی منابع انسانی با رویکردی استراتژیک، ماهنامه تدبیر-سال چهاردهم-شماره ۱۳۹.
- فضلی، صفر، آغشلویی (۱۳۸۷). واحد، ارزیابی عملکرد فناوری با استفاده از مدل هیبریدی، فصلنامه رشد فناوری، شماره ۱۷، ص ۷-۲.
- فزاتی، حسن، ناطقی، اسد (۱۳۹۳). بررسی تاثیر انگیزش بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان، همایش بین‌المللی مدیریت.
- قلی پور، آرین (۱۳۷۶). تعیین سبک رهبری به عنوان عاملی تعیین کننده ساختار سازمانی در شرکت شتاب خودرو، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- قلی پور، آرین (۱۳۸۰). سبک رهبری عامل تعیین کننده ساختار سازمانی، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۹۸۵، ص ۱۰۰-۷۵.
- قهرمانی، محمد، ابوالقاسمی، محمود، عارفی، محبوبه، خاتمی، میرحامد (۱۳۹۱). ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، سال ۴، شماره ۱۰، ص ۳۰-۱۳.
- متقی فرد، علیرضا و منوچهر امیدواری (۱۳۹۴). ضرورت ارزیابی عملکرد و کارت امتیازی متوازن در سازمان‌ها، دومین سمپوزیوم بین المللی علوم مدیریت با محوریت توسعه پایدار، تهران.

- محمودی، عمر و درخشانی، امید (۱۳۹۶). اثر ساختار سازمانی بر اثربخشی سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، سال ۳، شماره ۱۸، ص ۴۸-۱۵.
- منتظری، محمد، فردوسی پور، لی لی (۱۳۹۷). تاثیر سلامت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت، سال ۲۷، شماره ۹۰، ص ۴۴-۴۵.
- مهیرکجوری، محمد (۱۳۹۵). ارزیابی و مقایسه عملکرد بنادر و ارائه مدلی به‌منظور رتبه‌بندی آنان (مطالعه موردی، سه بندر شمالی کشور)، صنعت حمل و نقل دریایی، دوره ۲، شماره ۳، ص ۲۶-۲۰.
- هاشمی، سید احمد و جعفرپور، محبوبه (۱۳۹۸). رابطه جو سازمانی و سلامت روحی با کارایی سازمانی معلمان و مدیران مدارس ابتدایی، چهارمین کنفرانس بین المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در علوم اجتماعی، علوم تربیتی و روانشناسی.
- یوسلیانی، غلامعلی، بهرنگی، محمدرضا، آراسته، حمیدرضا و عبداللهی، بیژن (۱۳۹۵). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد نظام پژوهش در آموزش و پرورش (مورد مطالعه: گروه‌های تحقیق و پژوهش ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها)، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۳۴، ص ۵۱-۳۱.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Armbruster, H. (2008). Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys, *Technovation*, 28(7), 644-657
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1995). *Managing individual and group behavior in organization*. Second Ed, Mc Graw Hill.
- Kraus, S. Pohjola, M. Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Rev Manag Sci* , 6:265-286.
- Changa, Yu, Wang, Xinchun & Arnett, Dennis B. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing, *Industrial Marketing Management*.
- Kiakohoro, D., Aghajani, H., Roudgarnezhad, F., Alipour, H. & Kiakojori, K (2011). Performance Appraisal of Islamic Azad University Branches of Mazandaran Province Using Data Envelopment Analysis, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), pp.840-848.
- Nguyen, NP (2018). Performance implication of market orientation and use of management accounting systems: The moderating role of accountants' participation in strategic decision making", *Journal of Asian Business and Economic Studies*.
- Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Steinbart, Paul John, Raschke, Robyn L., Gal, Graham & Dilla, William N. (2018). The influence of a good relationship between the internal audit and information security functions on information security outcomes, *Accounting, Organizations and Society*, 1-15.
- Tangen, S. (2005). *Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems*, Doctoral thesis, Woxe'n Centrum, Department of Production Engineering Royal Institute of Technology Stockholm.
- Uygun, Özer & Dede, Aysbe (2016). Performance evaluation of green supply chain management using integrated fuzzy multi-criteria decision making techniques, *Computer & Industrial Engineering*, Vo.102, 502-511.
- Zhao, Huiru & Li, Nana (2015). Evaluating the performance of thermal power enterprises using sustainability balanced scorecard, fuzzy Delphic and hybrid multi-criteria decision making approaches for sustainability, *Journal of Cleaner Production*, Vol.108, Part A, 569-582.