

## **Prioritizing the Criteria for Performance Evaluation of Top Managers in Cultural Organizations**

Mehdi Ali Abadi\*  
Mohammad Hossein Bagherifard\*\*  
Gholamreza Goodarzi\*\*\*

Received: 21/07/2017  
Accepted: 18/03/2018

One of the means of evaluating cultural organizations, as custodians of the reform of community culture, is the evaluation of the top managers of these organizations. Each evaluation system requires criteria for evaluation, to which a lot of research has been devoted. The multiplicity of these criteria doubles the need for prioritizing them, as the evaluation process is always time-consuming and costly. Therefore, the purpose of this research is to prioritize the criteria for the evaluation of higher education managers of cultural organizations. Based on the above, the criteria for evaluating the performance of managers from the viewpoint of Imam Ali (AS) were extracted from previous perspectives and then in the next step, using the TOPSIS and SAW methods, based on 3 criteria: 1 - Impact on increasing organizational productivity, 2- Matching with the position of top managers of the organization, and 3 - measurability has been prioritized. The results of the research show that the criteria that determine the functional and special characteristics of individuals such as science, empowerment, counseling, etc., have a higher priority in evaluating the top managers of cultural organizations than those that reflect the personal characteristics of individuals such as piety, self-esteem and ... and the main reason for this is that, in the view of experts, the criteria for specialty-orientation, are more capable of measuring the values of the criteria. Therefore, the present research's proposal is that important criteria such as piety, commitment and ... should first be converted to more measurable criteria and then be used in the evaluation process.

**Keywords:** Islamic Management, Cultural Organization, Prioritization, Performance Evaluation, TOPSIS

---

\* MA. in Islamic Science and Industrial Management, Imam Sadeq University (Corresponding Author)  
aliabadi.mahdi@gmail.com

\*\* Ph.D. in Government Management, Research institute of Hawzah and University

\*\*\* Associate Professor, Department of Industrial Management, Imam Sadeq University

## اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی

مهدی علی‌آبادی \*

محمدحسین باقری فرد \*\*

غلامرضا گودرزی \*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۴

### چکیده

یکی از وجوه ارزیابی سازمان‌های فرهنگی، به عنوان متولیان اصلاح و رشد فرهنگ جامعه، ارزیابی مدیران عالی این سازمان‌ها می‌باشد. هر سیستم ارزیابی نیازمند معیارهایی برای ارزیابی می‌باشد که تحقیقات زیادی به این موضوع پرداخته‌اند. تعدد این معیارها، ضرورت اولویت‌بندی آن‌ها را دوجندان می‌نماید، چه اینکه فرایند ارزیابی همواره زمان‌بر و پرهزینه است؛ از این رو هدف از تحقیق حاضر اولویت‌بندی معیارهای ارزیابی مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی می‌باشد. بر این مبنای ابتدا معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران از دیدگاه حضرت امیرالمؤمنین (ع) بر اساس مطالعات و تحقیقات پیشین استخراج شده و در مرحله بعد از طریق پرسش‌نامه نظرخواهی از خبرگان، این معیارها با استفاده از روش *TOPSIS* و *SAW* و بر اساس ۳ ملاک: ۱. تأثیرگذاری در افزایش بهره‌وری سازمانی؛ ۲. تناسب با جایگاه مدیران عالی سازمان؛ ۳. قابلیت سنجش، اولویت‌بندی شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد معیارهایی که مبین ویژگی‌های عملکردی و تخصصی افراد هستند، مانند علم، توانمندی، مشورت‌پذیری و... در ارزیابی مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی اولویت بالاتری دارند تا معیارهایی که نشان‌دهنده ویژگی شخصی افراد مانند تقوا، سلامت نفس و... می‌باشند و عمده‌ترین دلیل این امر نیز این است که از نظر خبرگان، معیارهای ناظر به تخصص محوری، داری قابلیت سنجش بالاتری از معیارهای ارزشی می‌باشند؛ از این رو پیشنهاد تحقیق حاضر این است که معیارهای مهمی چون تقوا، تعهد و... ابتدا باید به معیارهای قابل‌سنجش‌تری تبدیل شده و سپس در فرایند ارزیابی به‌کار روند.

### واژگان کلیدی

مدیریت اسلامی، سازمان فرهنگی، اولویت‌بندی، ارزیابی عملکرد، تاپسیس.

\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی دانشگاه امام‌صادق (ع) (نویسنده مسئول)

aliabadi.mahdi@gmail.com

\*\* دانش‌آموخته دکتری مدیریت دولتی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه امام‌صادق (ع)

## مقدمه

مباحثی مانند سامان‌دهی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی سازمان‌های فرهنگی در پژوهش‌های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است؛ اما بحث ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی تا حدودی مورد بی‌مهری قرار گرفته است. یکی از وجوه ارزیابی سازمان‌های فرهنگی، ارزیابی مدیران عالی این سازمان‌ها می‌باشد. اساساً ارزیابی اهمیتی استراتژیک دارد؛ زیرا اگر نتیجه ارزیابی به‌گونه‌ای اثربخش طرح‌ریزی شده باشد، به‌منزله قرارداد بین سازمان و مدیر است. این قرارداد به‌مثابه نظام ارزیابی و نظارت است و باعث می‌شود که ارزیابی بهتر بتواند یک سازمان را به اهداف خود نائل کند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (سعادت، ۱۳۸۴: ۲۱۴). از نظر ابطحی مهم‌ترین هدف ارزیابی، مطلع‌ساختن ارزیابی‌شونده درمورد نحوه انجام وظایف، مسئولیت‌ها، صفات و ویژگی‌ها و رفتارهای مورد نظر است (ابطحی، ۱۳۷۵: ۱۶۸).

از آنجایی که ارزیابی کارکنان کارکردهای بی‌بدیلی برای سازمان دارد، در نظام مدیریت اسلامی نیز تعاریف و کارکردهای خاص خود را خواهد داشت؛ لذا لازم است سیستم ارزیابی و خرده‌سیستم‌های آن مشخص شود و در نظام مدیریتی کشور مورد استفاده قرار گیرد. پر واضح است در ارزیابی کارکنان، ارزیابی مدیران به‌طور خاص اهمیت ویژه‌ای دارد. در ارزیابی نحوه انجام کار، در واقع آن قسمت از بینش، دانش و توانش کارکنان ارزیابی می‌شود که در رابطه با انجام وظایف محوله به‌منصه ظهور می‌رسد و طبعاً قابل اندازه‌گیری است (میرسپاسی، ۱۳۸۰: ۲۶۸). با توجه به نگرش خاصی که علم مدیریت، بر عملکرد مدیران به‌ویژه مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی دارد، ارزیابی ایشان اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. پر واضح است که ارزیابی ایشان نیز متفاوت با ارزیابی کارکنان می‌باشد.

با توجه به اهمیت ارزیابی در پیشبرد اهداف سازمان، این پژوهش به‌منظور آشنایی با حداقل بخشی از نظام ارزیابی عملکرد از دیدگاه اسلام انجام شده است که محدود به مهم‌ترین سطح سازمان، یعنی مدیران عالی، گردیده است؛ از سوی دیگر تعداد زیاد شاخص‌های ارزیابی که در تحقیقات متعدد تبیین گردیده است، امر ارزیابی را با چالش‌های جدی مواجه می‌نماید، چه اینکه علاوه بر محدودیت‌های زمانی و مادی ارزیابی،

آگاهی از شاخص‌های مهم، ارزیابی را واقعی‌تر و اثربخش‌تر می‌نماید؛ از این رو مسئله اصلی این تحقیق، اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی می‌باشد. بر این مبنا، ابتدا شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران از دیدگاه حضرت امیرالمؤمنین (ع) بر اساس مطالعات و تحقیقات پیشین استخراج شده و در مرحله بعد از طریق نظرخواهی از خبرگان، این شاخص‌ها با استفاده از دو روش TOPSIS و SAW و با استفاده از ۳ شاخص ۱. تأثیرگذاری در افزایش بهره‌وری سازمانی، ۲. تناسب با جایگاه مدیران عالی سازمان و ۳. قابلیت‌سنجش، اولویت‌بندی شده است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزیابی فرایندی است که میزان شایستگی و ارزش چیزی را اندازه‌گیری می‌کند. ارزیابی‌ها محصول این فرایند هستند (اسکریون، ۱۹۹۱: ۱). می‌توان ارزیابی عملکرد را این‌گونه تعریف کرد: «ارزیابی عملکرد کنونی یا گذشته فرد با توجه به معیارهای او (دسلر، ۲۰۰۸: ۳۶۶). ارزیابی عملکرد، فرایندی است برای ارزش‌گذاری و چگونگی ارتباط با کارمند برای دست‌یافتن به نحوه انجام کار و رسیدن به یک برنامه برای توسعه و ارتقا (لیود و لسلی، ۲۰۰۳: ۲۲۳).

در ارزیابی عملکرد، فرض بر این گذاشته می‌شود که شاخص‌های ارزیابی مشخص شده است و نتیجه ارزیابی را با این هدف به فرد می‌دهند که موجبات انگیزش وی فراهم شود؛ در نتیجه او نقاط ضعف خود را برطرف می‌نماید یا اینکه چون گذشته، عملکرد عالی خود را ادامه می‌دهد (دسلر، ۲۰۰۸: ۲۱۲).

منظور از ارزیابی فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به‌طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند (سعادت، ۱۳۸۴: ۱۱۴). در ارزیابی نحوه انجام کار، در واقع آن قسمت از بینش، دانش و توانش کارکنان ارزیابی می‌شود که در رابطه با انجام وظایف محوله به منصفه ظهور می‌رسد و طبعاً قابل اندازه‌گیری است (میرسپاسی، ۱۳۸۰: ۲۶۸).

برخی از صاحب‌نظران، سه هدف عمده را برای نظام ارزیابی عملکرد ذکر کرده‌اند که عبارت‌اند از:

الف. ارزیابی: هدف اداری؛

ب. ارزیابی: هدف اطلاعاتی؛

ج. ارزیابی: هدف انگیزشی. (مک گریگور، ۱۳۸۱: ۸۴ تا ۸۹)

ارزیابی، اهمیتی استراتژیک دارد؛ زیرا اگر نتیجه ارزیابی به گونه‌ای اثربخش طرح‌ریزی شده باشد، به‌منزله قرارداد بین سازمان و مدیر است. این قرارداد به‌مثابه نظام ارزیابی و نظارت است و باعث می‌شود که ارزیابی بهتر بتواند یک سازمان را به اهداف خود نائل کند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (سعادت، ۱۳۸۴: ۲۱۴)؛ اما هدف اصلی از ارزیابی این است که اطلاعات ضروری درباره نیروی انسانی شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آن‌ها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف نهایی ارزیابی، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است، نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف (همان: ۲۱۵).

### فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدف‌دار می‌باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل، ضروری می‌باشد:

- تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آن‌ها؛
- تعیین وزن شاخص‌ها، به‌لحاظ اهمیت آن‌ها و سقف امتیازات مربوطه؛
- استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص؛
- سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده؛
- استخراج و تحلیل نتایج. (رحیمی، ۱۳۸۵: ۳)

### معیارهای ارزیابی:

معیارهای ارزیابی را از یک منظر به‌طور کلی می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

- معیارهای کاری؛
- معیارهای اخلاقی؛
- معیارهای ارزشی. (ابطحی، ۱۳۷۵: ۶۸)

منظور از معیارهای کاری عبارت‌اند از: شرایطی که برای انجام موفقیت‌آمیز شغل لازم‌اند، از

#### اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی ۳۰۷

قبیل سن، جنس، تجربه، تحصیلات، دوره‌های آموزشی و سایر شرایط احراز که معمولاً در فرم‌هایی تحت‌عنوان فرم شرایط احراز شاغل آورده می‌شود.

منظور از معیارهای اخلاقی عبارت‌اند از: آن دسته از خصوصیات و ویژگی‌های خوب انسانی از قبیل خوش‌برخوردی، ادب، متانت، اعتمادبه‌نفس، صرفه‌جویی، صداقت، امانت‌داری و غیره که صرف‌نظر از اصول اعتقادی و مذهبی، عموماً در جوامع الهی و غیرالهی مورد پذیرش همه انسان‌های عاقل و سالم است.

منظور از معیارهای ارزشی، معیارهایی است که ریشه در ایدئولوژی و جهان‌بینی افراد دارد و می‌تواند از معیارهای مهم ارزیابی به‌شمار می‌آید. در حکومت‌های الهی، سنجش ارزش‌ها بر اساس رهنمودهای الهی صورت می‌پذیرد و خط‌مشی کلی ارزشیابی‌ها بر اساس سیره و روش انبیای الهی و دستورات آن‌ها انتخاب می‌گردد؛ به‌عنوان مثال، معاد یکی از اساسی‌ترین اصول جهان‌بینی‌های الهی و دستورات آن‌ها انتخاب می‌گردد و در یک مفهوم بسیار ساده و کلی عبارت است از ارزشیابی انسان و دادن پاداش و عقاب بر اساس عملکرد او. بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که سنجش، آزمایش، امتحان و ارزشیابی در تمام مکاتب الهی به‌عنوان یک اصل مطرح گردیده است.

#### روش‌های ارزیابی عملکرد

از زمان به‌کارگیری اولین روش‌های ساده ارزیابی تاکنون، روش‌های متعددی ابداع و به‌کار گرفته شده است. روش‌های متعدد ارزیابی را می‌توان از حیث ارزیابی شاخص‌های مورد سنجش به سه دسته تقسیم نمود:

- روش‌های ارزیابی ویژگی‌ها؛ علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- روش‌های ارزیابی رفتارها؛
- روش‌های ارزیابی نتایج. *تال جامع علوم انسانی*

برخی از روش‌های ارزیابی بر ویژگی‌ها و خصوصیات افراد تمرکز یافته‌اند. این روش‌ها علی‌رغم محبوبیت و متداول بودن آن‌ها، ذاتاً ذهنی‌گرایند. روش‌های ارزیابی رفتارها اطلاعات عمل‌گرایانه‌تری را فراهم ساخته و روش‌های مبتنی بر نتایج نیز محبوبیت خاص خود را دارا هستند؛ زیرا که بر نتایج قابل‌اندازه‌گیری افراد تمرکز یافته‌اند (شرمن و همکاران، ۱۹۹۸: ۳۲۷).

### مقایسه دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

ارزیابی دستگاه‌ها و کارکنان بر اساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوت‌های اساسی در ابعاد مختلف دارد. در صورتی که سازمان‌ها با تمام وجود لمس نمایند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و فعالیت‌های آن‌ها است، در این صورت سازمان‌ها و کارکنان، خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می‌روند و به‌طور مرتب در جهت بهبود مکانیزم‌های آن تلاش می‌نمایند. برآیند این تلاش‌ها ایجاد نظام خودارزیابی در سازمان‌ها است که پیامد وجود چنین نگرشی، رشد، توسعه و بهبود عملکرد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی خواهد بود. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی‌شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. دیدگاه نوین، رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی‌شونده را هدف قرار داده و سبک مشاوره‌ای دارد (اولیائی و لطیفیان، ۱۳۹۵: ۱).

### پیشینه پژوهش

در زمینه ارزیابی عملکرد، از دیدگاه علم مدیریت و نه مدیریت اسلامی، تحقیقات زیادی انجام شده است که با توجه به موضوع مقاله که بر تبیین دیدگاه اسلام در این زمینه متمرکز است، از بیان آن‌ها اجتناب می‌شود. در پژوهش‌هایی که با توجه به رویکرد مدیریت اسلامی انجام شده‌اند، پژوهش‌های مختلفی از دیدگاه اسلام انجام شده است؛ مانند پایان‌نامه «نظام جبران خدمات کارکنان بر مبنای ارزش‌های اسلامی با تکیه بر سیره حضرت محمد ﷺ و حضرت علی علیه السلام» (عرب‌اسدی، ۱۳۸۴)، «ارزیابی مبانی مدل‌های عقلایی محدود و افق جهانی در تصمیم‌گیری از دیدگاه امام علی علیه السلام در نهج‌البلاغه» (سلمان‌نژاد، ۱۳۸۹) و ...

لکن تنها برخی عناوین به این پژوهش نزدیک است که البته محور غالب این تحقیقات معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران از دیدگاه اسلام است، نه ارزیابی مدیران؛ مانند: «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه» (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸)، «ملاک‌های انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج‌البلاغه» (خسروی، ۱۳۷۸) و «معیارهای انتخاب و ارزیابی مدیران از دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه» که البته لازم به ذکر است هرچند در عنوان تحقیق اخیر کلمه ارزیابی آمده، در متن پژوهش درخصوص معیارهای ارزیابی مطلبی ارائه نشده است.

### اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی ۳۰۹

با وجود این، پژوهش‌هایی نیز می‌توان برشمرد که بر ارزیابی متمرکز شده‌اند؛ مانند تحقیق «ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج‌البلاغه»؛ اما این تحقیق در حقیقت ویژگی‌های یک نظام ارزیابی را از دیدگاه حضرت علی علیه‌السلام بررسی نموده است، نه معیارهای ارزیابی. در تحقیق مذکور ویژگی‌های ارزیابی عملکرد در اندیشه امیرالمؤمنین، علی علیه‌السلام شامل دو بعد معرفی شده است: ۱. ویژگی‌های اجرایی (دقت و ریزینی، قاطعیت، عدالت‌جویی و انصاف و پویایی و انعطاف‌پذیری) و ۲. اهداف و رویکردها (استراتژی‌محوری، نتیجه‌گرایی و تعالی و بهبود مستمر)، و انواع ارزیابی عملکرد نیز در اندیشه آن حضرت شامل ارزیابی الهی یا معنوی و ارزیابی غیرالهی یا سازمانی (خودارزیابی، ارزیابی همگانی و ارزیابی مدیریتی) قلمداد شده است (نقوی، ۱۳۹۵).

شاید بتوان به‌عنوان نزدیک‌ترین تحقیق به این پژوهش به «تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی» اشاره نمود. با این تفاوت که بر دیدگاه حضرت علی علیه‌السلام متمرکز نشده است. در پژوهش یادشده چارچوبی مشتمل بر ابعاد سه‌گانه ارزشی-منشی، دانشی-بینشی و مهارتی-روشی و مؤلفه‌های مربوط به هر بعد برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی، تدوین و اعتباریابی شده است. بعد ارزشی-منشی شامل مؤلفه‌های تقوا، تعهد، کرامت، عدالت و ولایت‌مداری است. بعد دانشی-بینشی شامل مؤلفه‌های آگاهی از احکام و آموزه‌های دینی، آگاهی از قوانین و مقررات عمومی و حدود و وظایف و اختیارات شغلی، برخورداری از دانش تخصصی و حرفه‌ای مدیریت، شناخت وضعیت درونی و بیرونی سازمان مربوطه می‌باشد و بعد مهارتی-روشی شامل مؤلفه‌های مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی است. (ترکزاده و انصاری، ۱۳۹۴)

#### جدول ۱. پیشینه پژوهشی موضوع

نویسندگان ، سال	اهداف یا سؤالات اصلی	روش استفاده‌شده	مهم‌ترین یافته‌ها
موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸	معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه	تحلیل محتوا	روشن‌ساختن مفهوم شایستگی و فرایند شایسته‌سالاری، با استفاده از روش تحلیل محتوا به بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته با عنایت به کلام مولای متقیان <small>علیه‌السلام</small> در کتاب نهج‌البلاغه و معیارهای



نویسندگان ، سال	اهداف یا سؤالات اصلی	روش استفاده شده	مهم ترین یافته ها
			انتخاب و انتصاب مدیران شامل معیارهای ایدئولوژیکی، معیارهای زمینه ساز و معیارهای تخصصی حاصل شده است.
خسروی، ۱۳۷۸	ملاک های انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج البلاغه	کتابخانه ای	بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، کثرت مفاهیم اخلاقی و ارزشی در نهج البلاغه در کنار مفاهیمی که مؤید تخصص، کفایت و کاردانی در امور است، بیانگر آن است که نهج البلاغه از حیث تخصص نه تنها با مدیریت علمی تغایر و تقابلی ندارد، بلکه در زمینه اخلاقی و ارزشی، مکمل آن نیز هست و در نهج البلاغه تخصص و تعهد به عنوان دو شرط لازم و کافی جهت پذیرش مسئولیت معرفی می شود.
نقوی، ۱۳۹۵	ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج البلاغه	تحلیل محتوای کیفی و نگاشت شناختی	ویژگی های ارزیابی عملکرد در اندیشه امیرالمؤمنین علی <small>علیه السلام</small> شامل دو بعد ۱. ویژگی های اجرایی (دقت و ریزینی، قاطعیت، عدالت جویی و انصاف و پویایی و انعطاف پذیری) و ۲. اهداف و رویکردها (استراتژی محوری، نتیجه گرایی و تعالی و بهبود مستمر) معرفی شده است و انواع ارزیابی عملکرد نیز در اندیشه آن حضرت شامل ارزیابی الهی یا معنوی و ارزیابی غیرالهی یا سازمانی (خودارزیابی، ارزیابی همگانی و ارزیابی مدیریتی) قلمداد شده است.
ترک زاده و انصاری، ۱۳۹۴	تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه های اسلامی	روش پژوهش، ترکیبی و از نوع اکتشافی متوالی است. در مرحله کیفی با استفاده از روش همسوسازی منابع چندگانه، چارچوب نظری اولیه تدوین و اعتباریابی شده؛ سپس در	ابعاد سه گانه ارزشی-منشی، دانشی-بینشی و مهارتی-روشی و مؤلفه های مربوطه هر بعد برای ارزیابی شایستگی های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه های اسلامی.

نویسندگان ، سال	اهداف یا سؤالات اصلی	روش استفاده‌شده	مهم‌ترین یافته‌ها
		مرحله کمی، روایی و پایایی چارچوب تدوین شده با استفاده از روش‌های آماری تحلیل عامل تأییدی و آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شده است.	
علی آبادی، ۱۳۸۹	شاخص‌های ارزیابی مدیران از دیدگاه امیرالمؤمنین، علی <small>علیه السلام</small>	تحلیل مضمون	۱۶ شاخص ارزیابی در ۵ دسته اخلاق‌گرایی، ارزش‌مداری، بهره‌وری، تخصص‌محوری و توان ارتباطی.

در پژوهش اخیر که بسیار مرتبط است، شاخص‌های ارزیابی مدیران از دیدگاه امیرالمؤمنین علی علیه السلام در ۵ دسته و ذیل هر دسته نیز چندین شاخص، طبقه‌بندی شده است (علی آبادی، ۱۳۸۹) که عبارت‌اند از:

#### الف. تخصص‌محوری

تخصص‌محوری اشاره به آن دسته از ویژگی‌های شخصیتی دارد که به‌نوعی تناسب با شغل و تخصص دارد. این شاخص‌ها عبارت‌اند از: «علم و دانش» و «توانمندی».

#### ب. اخلاق‌گرایی

شاخص‌های اخلاق‌گرایی شامل موارد اخلاقی است که در سنجش آن رعایت اصول اخلاقی توسط مدیر در سازمان مشخص می‌شود. رعایت اخلاق اسلامی در سازمان مورد تأکید مدیریت اسلامی است. امیرالمؤمنین علیه السلام نیز در کلام خود به رعایت این موازین تأکید فرموده‌اند. این شاخص‌ها عبارت‌اند از: «امانت‌داری»، «صبر»، «صداقت»، «تواضع و نداشتن غرور» و «شجاعت».

#### ج. ارزش‌مداری

علاوه بر شاخص‌های اخلاقی، شاخص‌هایی وجود دارد که می‌توان آن‌ها را نه اخلاقی بلکه ارزشی قلمداد نمود؛ از جمله: «تقوا»، «سلامت نفس» و «خیرخواهی».

#### د. بهره‌وری

مشتمل بر شاخص‌های «میزان و کیفیت خدمت»، «درایت» و «پشتکار».

### هـ توان ارتباطی

از شاخص‌هایی که به توان برقراری ارتباط مدیر و ارتباطات مدیر در درون و بیرون سازمان برمی‌گردد، به موارد زیر اشاره شده است: «مشورت‌پذیری»، «انصاف و عدالت» و «مردم‌داری».

در جدول زیر، شاخص‌ها و دسته‌بندی آن‌ها ارائه شده است:

**جدول ۲. شاخص‌ها و دسته‌بندی‌ها**

شاخص	دسته
صداقت	اخلاق‌گرایی
شجاعت	
امانت‌داری	
صبر	
تواضع و نداشتن غرور	
تقوا	ارزش‌مداری
خیرخواهی	
سلامت نفس	
میزان و کیفیت خدمت	بهره‌وری
پشتکار	
درایت	
علم و دانش	تخصص‌محوری
توانمندی	
مشورت‌پذیری	توان ارتباطی
مردم‌داری	
انصاف و عدالت	

از آنجا که پژوهش فوق، دسته‌بندی مناسبی از شاخص‌های ارزیابی مدیران از منظر حضرت امیر علیه السلام ارائه نموده است، در این تحقیق به‌عنوان شاخص‌های اصلی، مبنای اولویت‌بندی قرار خواهند گرفت.

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به ماهیت و هدف تحقیق، گردآوری اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و نظرخواهی از خبرگان و اساتید حوزه فرهنگ و مدیریت در قالب پرسش‌نامه صورت گرفت.

در این پژوهش، برای پاسخ به سؤال تحقیق که اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی مدیران می‌باشد، از مدل‌های ریاضی چندشاخصه (MADM) استفاده گردید. اساس این مدل‌ها بر انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های موجود مدنظر است. در یک تعریف کلی تصمیم‌گیری چندشاخصه به تصمیمات خاصی (از یک نوع ترجیحی) مانند ارزیابی، اولویت‌گذاری یا انتخاب از بین گزینه‌های موجود (که گاه باید بین چند شاخص متضاد انجام شود) اطلاق می‌گردد (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۱).

دو دسته عمده از روش‌های مختلف MADM وجود دارد: یک دسته از روش‌ها منشعب از مدلی مشهور به مدل غیرجبرانی بوده و دسته دیگر منشعب از مدل دیگری معروف به مدل جبرانی می‌باشد (اصغرپور، ۱۳۷۷).

از آنجا که موضوع تحقیق حاضر به گونه‌ای است که نیازمند مبادله میان شاخص‌ها می‌باشد، از روش‌های جبرانی استفاده خواهیم نمود. از بین روش‌های جبرانی نیز از دو روش TOPSIS و SAW برای اولویت‌بندی گزینه‌ها استفاده می‌شود.

### ۱. روش مجموع ساده وزین (SAW<sup>۴</sup>)

این روش یکی از قدیمی‌ترین و در عین حال ساده‌ترین روش‌های به‌کارگیری شده در MADM است. همان‌طور که از نام آن نیز پیداست، در این روش، نمرات هر یک از گزینه‌ها در هر شاخص، ضرب شده و مجموع نمرات شاخص‌ها، نمره آن گزینه را مشخص می‌نماید. این روش نیاز به مقیاس‌های مشابه یا اندازه‌گیری‌های بی‌مقیاس شده دارد که در نتیجه آن بتوان آن‌ها را با یکدیگر مقایسه کرد (اصغرپور، ۱۳۷۷).

از قابلیت‌های این روش به سادگی و سهولت استفاده، امکان رتبه‌بندی گزینه‌ها، راهکارها یا استراتژی‌ها و از محدودیت‌های آن می‌توان به اجبار به کمی‌سازی و بی‌مقیاس‌سازی معیارها اشاره نمود (سهرابی، ۱۳۹۵: ۹۲).

### ۲. روش TOPSIS

اساس این روش، انتخاب گزینه‌ای است که دارای کمترین فاصله از ایدئال مثبت و دارای

بیشترین فاصله از ایدئال منفی باشد (اصغرپور، ۱۳۷۷).

واژه TOPSIS مخفف Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution به معنی روش های ترجیح بر اساس مشابهت به راه حل ایدئال است. این مدل قوی ترین و مطمئن ترین تکنیک هایی است که در پژوهش ها کاربرد بسیار دارد (سهرابی، ۱۳۹۵: ۹۸).

روش topsis یک روش وزنی خطی است که در میان تکنیک های تصمیم گیری چندمعیاره، منحصر به فرد است. در این روش در مورد هر گزینه، بیشترین فاصله از گزینه ایدئال مثبت و کمترین فاصله از گزینه ایدئال منفی را معیار برتری در رتبه قرار می دهیم. روش Topsis شهودی است و به سادگی قابل فهم و قابل اجراست و رتبه بندی آن از اعتبار بالایی برخوردار است. در روش Topsis، فاصله یک گزینه از گزینه ایدئال مثبت و منفی اندازه گیری شده و سپس گزینه ای که دارای کمترین فاصله از ایدئال مثبت و دارای بیشترین فاصله از ایدئال منفی باشد، مقام اول را کسب کرده و سایر گزینه ها بر همین اساس مرتب می شوند (اصغرپور، ۱۳۷۷).

تصمیم گیری در برخی روش های چندمعیاره بر مبنای میزان نزدیکی به راه حل ایدئال می باشد. در این روش ها گزینه ای ارجح خواهد بود که نزدیک ترین فاصله را در فضای  $n$  بعدی به راه حل ایدئال داشته باشد. این قبیل روش ها یا از نوع ایدئال مثبت (+A) یا از نوع راه حل ایدئال منفی (-A) یا از نوع ترکیبی هستند. تکنیک TOPSIS یک تکنیک ترکیبی است. در این تکنیک در فضای اقلیدسی راه حل ایدئال مثبت و راه حل ایدئال منفی تعریف شده است و سپس فاصله گزینه  $i$  ام از راه حل ایدئال منفی ( $-di$ ) و از راه حل ایدئال مثبت ( $+di$ ) محاسبه می شود؛ سپس بر مبنای رتبه بندی گزینه ها، میزان دوری از  $-A$  و میزان نزدیکی به  $+A$  خواهد بود. همچنین در تشخیص راه حل ایدئال مثبت و منفی این نکته حائز اهمیت است که مطلوبیت هر شاخص باید به طور یکنواخت افزایشی (یا کاهش) باشد (اصغرپور، ۱۳۷۷) و (آذر و رجبزاده، ۱۳۸۱).

برتری این مدل به مدل SAW این است که وقتی در مدل SAW تعداد گزینه ها زیاد باشد، معمولاً با خطا مواجه می شویم، چون مدل، همه مقادیر شاخص ها را یک جور در نظر می گیرد؛ ولی مدل TOPSIS بهترین نقطه و بدترین نقطه برای هر شاخص را در نظر گرفته و با الگوریتم خاص خود گزینه بهتر و ایدئال تری ارائه می دهد (سهرابی، ۱۳۹۵: ۹۸).

## روش آنالیز شانون

بیان شد که هر روش اولویت‌بندی، به دنبال انتخاب مهم‌ترین گزینه از بین چند گزینه می‌باشد. طبیعتاً ابتدا باید مشخص نمود ملاک مهم‌بودن چیست تا گزینه‌ها بر اساس آن اولویت‌بندی شوند؛ لذا نیازمند ملاک‌هایی برای اولویت‌بندی گزینه‌ها هستیم. از سوی دیگر وزن این ملاک‌ها نیز باید مشخص باشد. در ارزیابی اوزان برای ملاک‌های اولویت‌بندی یک تصمیم‌گیری، چهار روش قابل ذکر است: روش آنالیز شانون، روش Linmap، روش کمترین مجذورات وزین شده و روش بُردار ویژه.

وقتی که داده‌های یک ماتریس تصمیم‌گیری به‌طور کامل مشخص شده باشند، روش آنالیز شانون می‌تواند برای ارزیابی وزن‌ها به‌کار رود. آنالیز شانون یک مفهوم بسیار بااهمیت در علوم اجتماعی و فیزیکی و نیز در تئوری اطلاعات است (اصغرپور، ۱۳۷۷: ۱۹۵ و ۱۹۶). بر اساس توضیحات فوق در فرایند انجام این تحقیق، ۳ مورد را باید مشخص نماییم:

۱. گزینه‌ها؛

۲. ملاک‌ها؛

۳. اوزان ملاک‌ها.

در این تحقیق گزینه‌ها در حقیقت همان «شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی» هستند که به دنبال اولویت‌بندی آن می‌باشیم.

در خصوص ملاک‌ها نیز از طریق مشاوره با خبرگان به ملاک‌های سه‌گانه‌ای دست یافتیم. این ملاک‌ها عبارت‌اند از:

۱. تأثیرگذاری در افزایش بهره‌وری سازمانی: به معنای اهمیت و جایگاه هر شاخص ارزیابی در میزان موفقیت مدیر در افزایش بهره‌وری سازمان است. علت انتخاب این ملاک این است که اولویت‌داشتن یک گزینه (همان شاخص‌های ارزیابی عملکرد) به این است که بتوان نشان داد وجود این شاخص در یک مدیر عالی سازمان، باعث عملکرد بهتر و اثربخش‌تر وی خواهد شد و این امر نیز به نوبه خود در بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد.

۲. تناسب با جایگاه مدیران عالی سازمان: منظور از این ملاک، میزان اهمیت شاخص برای ارزیابی مدیران عالی است، نه مدیران عملیاتی یا کارمندان؛ چراکه ممکن است یک شاخص برای ارزیابی یک کارمند ساده مهم باشد، اما همان شاخص برای

ارزیابی یک مدیر عالی اهمیت چندانی نداشته باشد. با توجه به اینکه این پژوهش بر حوزه ارزیابی مدیران عالی تمرکز دارد، این ملاک مشخصه‌ای برای تمایز اثرگذاری رده‌های مختلف مدیران در سازمان است؛ لذا این ملاک موجب می‌شود وزن‌های به‌دست‌آمده متناسب با جایگاه سازمانی مدیران عالی باشد.

۳. قابلیت سنجش: طبیعتاً باید بتوان از طریق شاخص‌های ارزیابی، مدیران عالی را سنجید، لذا قابلیت و امکان‌پذیری و اجرایی بودن هر شاخص اهمیت زیادی دارد؛ چراکه ممکن است یک شاخص اهمیت زیادی داشته باشد، اما هزینه مالی و زمانی سنجش آن، استفاده از آن را توجیه‌پذیر ننماید. در مشورت با خبرگان به این مهم رسیدیم که اساساً برخی از شاخص‌های ارزیابی مخصوصاً مواردی با صبغه دینی قابل سنجش نیستند و لازم بود با توجه به ضرورت قابلیت استفاده از نتایج پژوهش در محیط اجرایی سازمان‌ها، قابلیت سنجش نیز بررسی شود. وزن هرکدام از ملاک‌های سه‌گانه فوق نیز با روش آنتروپی شانون محاسبه شده و در جدول زیر قابل مشاهده است:

### جدول شماره ۳. وزن نهایی هر شاخص بر اساس نظرات خبرگان

ردیف	ملاک	وزن ملاک بر اساس روش آنتروپی شانون
۱	تأثیرگذاری در افزایش بهره‌وری سازمانی	۰.۱۱۴
۲	تناسب با جایگاه مدیران عالی سازمان	۰.۰۸۴
۳	قابلیت سنجش	۰.۸۰۲

به‌منظور اولویت‌بندی گزینه‌ها (که در حقیقت همان شاخص‌های ارزیابی مدیران می‌باشند)، از پرسش‌نامه‌هایی که بین خبرگان حوزه مدیریت توزیع کردیم، استفاده شد. این پرسش‌نامه در میان خبرگان و فعالان حوزه مدیریت در ۴ سازمان فرهنگی<sup>۵</sup> توزیع گردید. این خبرگان به دو دسته تقسیم می‌شوند: یا صاحب‌نظران رشته مدیریت می‌باشند یا اگر هم رشته تخصصی ایشان مدیریت نبوده، دارای پست مدیریتی بوده یا هستند. در حقیقت خبرگانی که اقدام به تکمیل پرسش‌نامه نموده‌اند، یا از نظر علمی یا از نظر عملی با موضوع تحقیق مرتبط بوده‌اند. به تعداد ۳۶ نفر پرسش‌نامه توزیع شد که ۳۳ مورد آن جمع‌آوری شده و بقیه به آن پاسخی ندادند. نرخ برگشت پرسش‌نامه‌ها ۹۲ درصد است. تحلیل

جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نیز به شرح زیر می‌باشد:

**الف: بررسی وضعیت پاسخ‌دهندگان از نظر مقطع تحصیلی**

**جدول شماره ۴. وضعیت پاسخ‌دهندگان از نظر مقطع تحصیلی**

ردیف	مقطع تحصیلی	تعداد	درصد
۱	دکتری	۲۰	۰.۶۱
۲	دانشجوی دکتری	۷	۰.۲۱
۳	کارشناسی ارشد	۶	۰.۱۸
جمع کل		۳۳	۱۰۰درصد

**ب: توزیع پراکندگی پاسخ‌دهندگان از نظر نوع تخصص**

**جدول شماره ۵. وضعیت پاسخ‌دهندگان از نظر نوع تخصص**

ردیف	نوع تخصص	تعداد	درصد
۱	رشته مدیریت	۲۸	۰.۸۵
۲	دارای پست مدیریتی	۲۸	۰.۸۵
۳	رشته تخصصی مدیریت و دارای پست مدیریتی	۲۴	۰.۷۳
جمع کل		۳۰	۱۰۰درصد

در این پرسش‌نامه از خبرگان خواسته شده بود گزینه‌ها (شاخص‌های ارزیابی مدیران) را بر اساس معیارهایی در یک طیف خیلی کم تا خیلی زیاد (از ۱ تا ۵) ارزیابی نمایند؛ همچنین از خبرگان خواسته شد تا علاوه بر ارزیابی گزینه‌ها، وزن هرکدام از شاخص‌ها را نیز مشخص نمایند. لازم به ذکر است در هر روش اولویت‌بندی، حداقل ۳ موضوع باید وجود داشته باشد؛ ۱. گزینه‌هایی که قرار است اولویت‌بندی شوند؛ ۲. شاخص‌هایی که بر اساس آن گزینه‌ها رتبه‌بندی می‌شوند؛ ۳. وزن هر یک از شاخص‌ها که به دو روش قابل محاسبه است: الف. روش آنتروپی شانون،<sup>۶</sup> ب. روش وزن‌دهی توسط محقق یا خود صاحب‌نظران.



## روایی و پایایی پرسش‌نامه

### روایی

مقصود از روایی (اعتبار) این است که ابزار اندازه‌گیری مورد نظر (در اینجا پرسش‌نامه) تا چه اندازه می‌تواند پاسخ‌گوی سؤالات و فرضیات ما باشد؛ به عبارت دیگر مفهوم روایی به این سؤال پاسخ می‌دهد که پرسش‌نامه طراحی شده تا چه حد موضوعات و اهداف مورد نظر را مورد ارزیابی و آزمون قرار می‌دهد (نوبخت، ۱۳۹۳: ۹۲).

روایی عبارت است از میزانی که ابزار مورد نظر، آنچه را برای اندازه‌گیری آن تخصیص یافته است، اندازه‌گیری کند. در واقع روایی به معنی داربودن تفسیر نتایج آزمون یا پرسش‌نامه مربوط است و به کاربرد مورد نظر آزمون اختصاص دارد (خویی‌نژاد، ۱۳۸۵: ۳۴۹).

### روایی صوری

این روایی بیان می‌کند آیا ابزار اندازه‌گیری یعنی پرسش‌نامه تهیه شده می‌تواند متغیر مورد نظر را اندازه‌گیری کند (نوبخت، ۱۳۹۳: ۹۲).

در این پژوهش برای سنجش روایی پرسش‌نامه، روایی صوری از طریق ارائه آن به خبرگان و دریافت نظرات مثبت آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد.

### پایایی

پایایی (اعتماد) به معنای آن است که این ابزار اندازه‌گیری (پرسش‌نامه) تا چه اندازه نتایج یکسانی را می‌دهد؛ یعنی اگر پرسش‌نامه را در یک فاصله زمانی، چندین بار به گروه واحدی بدهیم، نتایج حاصل تا چه اندازه می‌تواند مشابه باشد (نوبخت، ۱۳۹۳: ۹۳).

یک آزمون زمانی دارای پایایی است که نمره‌های مشاهده و نمره‌های واقعی آن دارای همبستگی بالایی باشند (خاکی، ۱۳۷۸: ۲۹۲).

برای سنجش پایایی پرسش‌نامه، با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ برای آن محاسبه گردید و پایایی پرسش‌نامه تأیید شد.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به مقدمات فوق، نظرات خبرگان که از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری شد، درخصوص هریک از شاخص‌ها به دو روش SAW و TOPSIS به شرح زیر تحلیل شده

است (به جهت اجتناب از تطویل مباحث، در هر بخش، صرفاً ۴ گزینه دارای بیشترین نمره و ۴ گزینه دارای کمترین نمره مورد بررسی قرار گرفته‌اند):

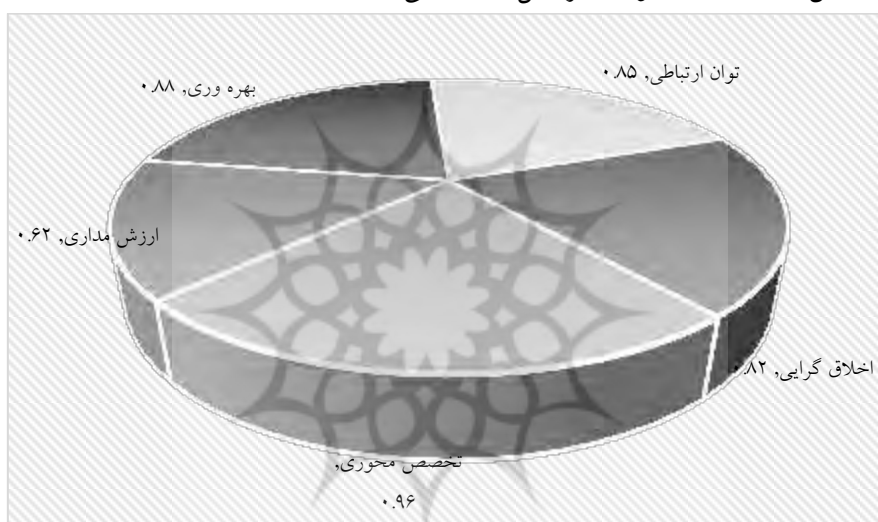
**۱. اولویت‌بندی شاخص‌ها با استفاده از روش SAW**  
**جدول شماره ۶: نتایج اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی مدیران با استفاده از روش «SAW»**

رتبه	نمره	دسته	شاخص
۱	۰.۹۸۷	تخصص محوری	علم و دانش
۲	۰.۹۳۹	تخصص محوری	توانمندی
۳	۰.۹۳۱	بهره‌وری	میزان و کیفیت خدمت
۴	۰.۹۱۸	توان ارتباطی	مشورت‌پذیری
۵	۰.۹۱۱	بهره‌وری	پشتکار
۶	۰.۸۶۱	توان ارتباطی	مردم‌داری
۷	۰.۸۴۸	اخلاق‌گرایی	صداقت
۸	۰.۸۴۵	اخلاق‌گرایی	شجاعت
۹	۰.۸۳۵	اخلاق‌گرایی	امانت‌داری
۱۰	۰.۸۱۰	بهره‌وری	درایت
۱۱	۰.۸۰۴	اخلاق‌گرایی	صبر
۱۲	۰.۷۸۱	توان ارتباطی	انصاف و عدالت
۱۳	۰.۷۵۲	اخلاق‌گرایی	تواضع و نداشتن غرور
۱۴	۰.۶۳۸	ارزش‌مداری	تقوا
۱۵	۰.۶۲۴	ارزش‌مداری	خیرخواهی
۱۶	۰.۶۰۶	ارزش‌مداری	سلامت نفس

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، بیشترین نمرات به ترتیب مربوط به شاخص‌های علم و دانش (۰.۹۸۷) توانمندی (۰.۹۳۹)، میزان و کیفیت خدمت (۰.۹۳۱) و مشورت‌پذیری (۰.۹۱۸) می‌باشد. نمرات به دست آمده نشان می‌دهد شاخص میزان و کیفیت خدمت در رتبه سوم قرار دارد؛ اما از آنجا که فاصله کمتری با شاخص دوم (توانمندی) نسبت به شاخص چهارم (مشورت‌پذیری) دارد، می‌توان آن را با کمی تسامح، هم‌رتبه

شاخص دوم قلمداد نمود.

از سوی دیگر بررسی شاخص‌هایی که کمترین نمرات را به دست آورده‌اند، نشان می‌دهد کمترین نمرات به ترتیب مربوط به شاخص‌های تواضع و نداشتن غرور (۰.۷۵۲)، تقوا (۰.۶۳۸)، خیرخواهی (۰.۶۲۴) و سلامت نفس (۰.۶۰۶) می‌باشد. در این روش، بررسی وضعیت اولویت هر یک از دسته‌های پنج‌گانه شاخص‌ها نشان می‌دهد که «تخصص محوری» بیشترین اولویت و «ارزش‌مداری» کمترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند و در نمودار زیر قابل مشاهده می‌باشد.



نمودار شماره ۱: میانگین نمرات هر دسته از شاخص‌ها به روش «SAW»

## ۲. اولویت‌بندی شاخص‌ها با استفاده از روش TOPSIS

جدول شماره ۶. نتایج اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی مدیران با استفاده از روش

«TOPSIS»

رتبه	نمره	دسته	شاخص
۱	۰.۹۷۷	تخصص محوری	علم و دانش
۲	۰.۸۹۰	بهره‌وری	میزان و کیفیت خدمت
۳	۰.۸۸۰	تخصص محوری	توانمندی

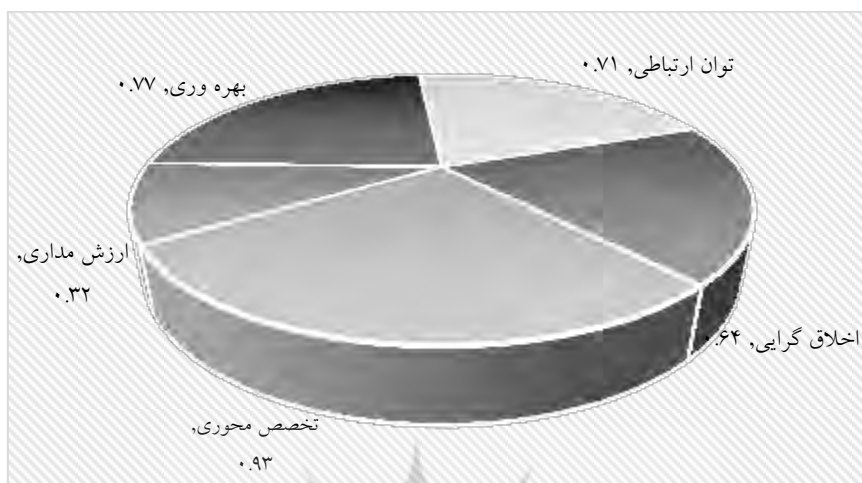
اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی ۳۲۱

رتبه	نمره	دسته	شاخص
۴	۰.۸۲۰	توان ارتباطی	مشورت‌پذیری
۵	۰.۸۱۹	بهره‌وری	پشتکار
۶	۰.۷۴۲	توان ارتباطی	مردم‌داری
۷	۰.۶۷۶	اخلاق‌گرایی	صداقت
۸	۰.۶۷۶	اخلاق‌گرایی	شجاعت
۹	۰.۶۵۹	اخلاق‌گرایی	امانت‌داری
۱۰	۰.۶۱۶	اخلاق‌گرایی	صبر
۱۱	۰.۵۹۵	بهره‌وری	درایت
۱۲	۰.۵۶۲	توان ارتباطی	انصاف و عدالت
۱۳	۰.۵۴۹	اخلاق‌گرایی	تواضع و نداشتن غرور
۱۴	۰.۳۳۲	ارزش‌مداری	خیرخواهی
۱۵	۰.۳۳۱	ارزش‌مداری	تقوا
۱۶	۰.۲۹۵	ارزش‌مداری	سلامت نفس

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، بیشترین نمرات، به ترتیب مربوط به شاخص‌های علم و دانش (۰.۹۷۷)، میزان و کیفیت خدمت (۰.۸۹۰)، توانمندی (۰.۸۸۰) و مشورت‌پذیری (۰.۸۲۰) می‌باشد. نمرات به‌دست آمده نشان می‌دهد شاخص توانمندی در رتبه سوم قرار دارد؛ اما از آنجا که فاصله کمتری با شاخص دوم (میزان و کیفیت خدمت) نسبت به شاخص چهارم (مشورت‌پذیری) دارد، می‌توان آن را با کمی تسامح، هم‌رتبه شاخص دوم قلمداد نمود.

از سوی دیگر بررسی شاخص‌هایی که کمترین نمرات را به‌دست آورده‌اند، نشان می‌دهد کمترین نمرات به ترتیب مربوط به شاخص‌های تواضع و نداشتن غرور (۰.۵۴۹)، خیرخواهی (۰.۳۳۲) تقوا (۰.۳۳۱) و سلامت نفس (۰.۲۹۵) می‌باشد.

در این روش نیز بررسی وضعیت اولویت‌هریک از دسته‌های پنج‌گانه شاخص‌ها نشان می‌دهد که همچنان «تخصص‌محوری» بیشترین اولویت و «ارزش‌مداری» کمترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند و در نمودار زیر قابل مشاهده می‌باشد.



نمودار شماره ۲: میانگین نمرات هر دسته از شاخص‌ها به روش «TOPSIS»

نکته جالب توجه اینکه نتایج روش SAW با نتایج حاصل از روش TOPSIS بسیار نزدیک است. همان‌طور که در جداول فوق ملاحظه شد، ۴ معیار دارای بیشترین نمره و کمترین نمره، در هر دو روش یکسان است و تنها رتبه معیارهای دوم و سوم و همچنین چهاردهم و پانزدهم در دو روش، با اختلاف نمره بسیار کم، جابه‌جا شده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در مجموع، بررسی وضعیت اولویت هریک از دسته‌های پنج‌گانه معیارها نشان می‌دهد که همچنان «تخصص محوری» بیشترین اولویت و «ارزش مداری» کمترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند و لذا توجه به تخصص‌ها و توانمندی‌های فردی یک مدیر باید نقش بیشتری در ارزیابی عملکرد وی ایفا نماید تا امور ارزشی.

ذکر این نکته ضروری است مطلب فوق که به‌عنوان نتیجه تحقیق ذکر شد، نافی اهمیت معیارهای ارزشی مانند تقوا و سلامت نفس نیست. قطعاً اهمیت این امور بر کسی پوشیده نیست، به‌ویژه در جامعه‌ای مانند جامعه ما و در سازمان‌هایی همچون سازمان‌های فرهنگی که اساساً بر بنیادهای دینی و مذهبی بنیان نهاده شده‌اند؛ اما آنچه باید بدان توجه داشت، این است که اولاً نتایج ارائه‌شده بر اساس نظراتی بوده که خبرگان در پرسش‌نامه‌ها بیان نموده‌اند و ثانیاً از نظر خبرگان، یک معیار ارزیابی بیش از آنکه در ارزیابی عملکرد و

بهره‌وری یک مدیر مهم باشد، باید قابلیت سنجش داشته باشد. اساساً هر معیاری اعم از اینکه در امور و پدیده‌های مادی به کار رود یا در مسائل انسانی و اجتماعی، دارای یک سری خصوصیات کلی و مشترک هستند؛ از جمله اینکه تغییرات معیار به دنبال تغییرات موضوع مورد سنجش باید قابل اندازه‌گیری باشد و این کار به سهولت انجام پذیرد. معیارهایی که مبین امور ارزشی مانند تقوا هستند، به دلیل اینکه اغلب سنجش آن مشکل است یا ممکن است قضاوت‌های فردی در آن تأثیر بگذارد، به گونه‌ای که از فردی به فرد دیگر برداشت‌های متفاوتی صورت گیرد، چندان قابل اتکا نیستند و به همین دلیل نیز در این تحقیق، در رتبه‌های پایین قرار گرفته‌اند. به همین ترتیب تخصص محوری که با معیارهایی مانند علم و دانش و توانمندی شناخته می‌شوند، به دلیل اینکه قابل سنجش‌تر هستند، اولویت بالاتری کسب نموده‌اند.

بررسی نمرات اولیه داده‌شده به هر گزینه به تفکیک هریک از ملاک‌های سه‌گانه توسط خبرگان نیز مؤید این مطلب است؛ به عنوان مثال از لحاظ ملاک «تأثیرگذاری در افزایش بهره‌وری سازمانی»، شاخص‌های ارزشی مانند تقوا، سلامت نفس، درایت و صداقت، به ترتیب بیشترین رتبه را از آن خود نموده‌اند. از لحاظ ملاک «تناسب با جایگاه مدیران عالی سازمان»، شاخص‌هایی مانند مشورت‌پذیری، درایت، تقوا و صداقت، به ترتیب بیشترین رتبه را از آن خود نموده‌اند؛ اما از لحاظ ملاک «قابلیت سنجش»، معیارهایی مانند علم و دانش، میزان و کیفیت خدمت، توانمندی و مشورت‌پذیری به ترتیب بیشترین رتبه را از آن خود نموده‌اند. با وجود این، در رتبه‌بندی نهایی، معیارهای ارزشی رتبه‌های پایین‌تری به خود اختصاص دادند.

دلیل این امر نیز همان‌گونه که بیان شد، این است که قابلیت سنجش شاخص‌های ارزشی اغلب کم است؛ در حالی که وزن ملاک قابلیت سنجش بسیار بالاست و روش‌های اولویت‌بندی مانند TOPSIS و SAW جزو مدل‌های جبرانی MADM هستند که در آن‌ها تبادل بین شاخص‌ها صورت می‌گیرد؛ بدین معنی که تغییر در یک شاخص توسط تغییری مخالف (در جهت عکس)، در شاخص یا شاخص‌های دیگر جبران می‌شود. به همین دلیل در این گونه روش‌ها، از برآیند شاخص‌ها، رتبه هر گزینه تعیین می‌گردد و لذا شاخص‌های تخصص محوری رتبه‌های بالاتری را به خود اختصاص دادند.

مطلب دیگری که می‌توان از نتایج این تحقیق برداشت نمود، این است که اگر قصد

طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد داریم، بیشتر به معیارهایی توجه کنیم که قابلیت سنجش بیشتری دارند؛ چراکه یک شاخص ارزیابی به هر میزان مهم و مؤثر باشد، اگر نتوان آن را سنجید، در حقیقت نقض غرض شده و سیستم ارزیابی به اهداف اصلی خود نخواهد رسید.

### پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

۱. در این تحقیق، آن دسته از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی اولویت‌بندی شد که در تحقیقات پیشین از دیدگاه امیرالمؤمنین، علی علیه السلام استخراج شده بودند. مناسب است از دیگر منابع دینی نیز شاخص‌ها استخراج و اولویت‌بندی شوند.
۲. چنانچه در تحقیقات آتی روش سنجش شاخص‌های اولویت‌بندی (وزن‌دهی) شده در این تحقیق ترسیم شود، به نظام ارزیابی عملکرد مدیران عالی با مشخصه‌ای مهم دست خواهیم یافت و آن هم نظام ارزیابی بر اساس شاخص‌های به‌دست‌آمده از دیدگاه امیرالمؤمنین علیه السلام است.
۳. همچنین تکمیل نتایج تحقیقات به‌دست‌آمده از بندهای فوق می‌تواند ما را به نظام ارزیابی مدیران عالی از دیدگاه اسلام برساند و این در حقیقت یک بخش مهم و مؤثر از مدیریت اسلامی، یعنی نظام ارزیابی عملکرد است.

### کتابنامه

#### منابع فارسی

- الف. مقالات و پایان‌نامه‌ها
- ترکزاده، جعفر و سمیه انصاری، «تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی»، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال ۴، شماره ۱، ۱۳۹۴.
- خسروی، محمود، «ملاک‌های انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج‌البلاغه»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، ۱۳۷۸.

**اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی ۳۲۵**

رحیمی، غفور، «ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان»، ماهنامه تدبیر، سال ۱۷، شماره ۱۷۳، ۱۳۸۵.

سلمان‌نژاد، مصطفی، «ارزیابی مبانی مدل‌های عقلایی محدود و افق جهانی در تصمیم‌گیری از دیدگاه امام علی (ع) در نهج‌البلاغه»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۸۹.

سیدنقوی، میرعلی و علی فرهادی، «ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج‌البلاغه»، پژوهشنامه نهج‌البلاغه، شماره ۱۵، ۱۳۹۵، ص ۲۱ تا ۳۹.

عرب‌اسدی، حسین، «نظام جبران خدمات کارکنان بر مبنای ارزش‌های اسلامی با تکیه بر سیره حضرت محمد (ص) و حضرت علی (ع)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۸۴.

علی‌آبادی، مهدی، «معیارهای ارزیابی مدیران از دیدگاه امیرالمؤمنین علی (ع)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۸۹.

موسی‌زاده، زهره و مریم عدلی، «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه»، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۳، ۱۳۸۸، ص ۱۰۳ تا ۱۲۳.

**ب. کتاب‌ها**

امام علی (ع)، نهج‌البلاغه، ترجمه محمد دشتی، قم: مشرقی، ۱۳۷۹.

ابطحی، سیدحسین، مدیریت منابع انسانی (رشته مدیریت). تهران: دانشگاه پیام‌نور، ۱۳۷۵.

اصغرپور، محمدجواد، تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره، تهران: دانشگاه تهران، ۱۳۷۷.

آذر، عادل و علی رجب‌زاده، تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد MADM)، تهران: نگاه دانش، ۱۳۸۱.

خاکی، غلامرضا، روش تحقیق با رویکردی بر پایان‌نامه‌نویسی، تهران: درایت، ۱۳۷۸.

سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران: سمت، ۱۳۸۴.

سهرابی، روح‌الله و مهدی احدی، فنون کاربردی تصمیم‌گیری کمی در مدیریت، رویکرد چندشاخصه (MADM)، تهران: ترمه، ۱۳۹۵.

مک‌گریگور، داگلاس، چهره انسانی سازمان، ترجمه حسین وزیری سابقی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.

میرسپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: میر، ۱۳۸۰.



۳۲۶ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۶

نقی پور فر، ولی الله، مجموعه مباحثی پیرامون مدیریت در اسلام، تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی، ۱۳۸۲.

نویخت، محمداقبر، روش تحقیق پیشرفته، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۹۳.

#### منابع لاتین:

Dessler, Gary, (2008). Fundamentals of Human Resource Management Content, Competencies, and Applications, Florida International University, Peason International Edittion.,

Dessler, Gary, (2008). Human Resource Management, Florida International University, 11<sup>th</sup> ed. Prentice, Hall of India.,

Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue (2006). Human resource Management, 8<sup>th</sup> ed. Published by McGraw-Hill/Irwin.,

Scriven, Michael, (1991). Evaluation thesaurus, 4<sup>th</sup> ed. Sage Publications

#### یادداشت‌ها

1. Scriven.
2. Dessler.
3. Lloyd & Leslie.
4. Simpel Additive Weighting method.

۵. دانشگاه امام صادق علیه السلام، دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه و بنیاد بین‌المللی علوم وحیانی اسراء.  
۶. روش آنتروپی شانون از جمله روش‌هایی است که با استفاده از فرمول‌های خاصی و بر اساس منطق نهفته در نمرات هریک از گزینه‌ها، وزن شاخص‌ها را به دست می‌آورد. جهت مطالعه بیشتر رجوع کنید به پژوهش‌هایی که به‌طور تفصیلی روش‌های تصمیم‌گیری بر اساس تکنیک‌های کمی را بررسی می‌نمایند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی