

طراحی مدل مدیریت بر مبنای ارزش در سازمانهای دولتی ایران

دکتر غلامرضا معمارزاده*

مجید جهانگیرفرد**

*استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

**دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

تاریخ دریافت مقاله : ۱۳۸۸/۱۱/۲۱

تاریخ پذیرش مقاله : ۱۳۸۹/۰۲/۱۰

چکیده

هدف این مقاله یافتن مجموعه دانسته هایی درباره ارزش های سازمانی و ترکیبی از این ارزشها و استفاده از آنان برای رفع نیازهای سازمان و بهبود شاخص های عملکرد سازمانهای دولتی است. در این راستا برای یافتن ارزش های محوری سازمان و پالایش مولفه ها و معیارهای چهارچوب نظری و مدل مفهومی از دیدگاه خبرگان از طریق روش دلفی، برای اولویت بندی و استخراج ضرایب وزنی شاخص های عملکرد از روش مقایسه زوجی و از تکنیک AHP گروهی، برای اولویت بندی و استخراج ضرایب وزنی ارزش های سازمانی از روش رتبه بندی ساده با استفاده از تکنیک مقیاس اندازه گیری فاصله ای و برای رسیدن به مدل (نقشه) ارزشی از برنامه ریزی خطی و برای تعیین ضرایب مولفه های مدل ارزشی از تکنیک تخصیص بهره گرفته شده است. همچنین برای اعتبار سنجی مدلهای ارائه شده از روش قضاوتی و مبتنی بر سیستم خبره استفاده گردید. روش تحقیق بر اساس هدف کاربردی بوده و براساس روش، توصیفی است. دو سوال مطرح شده است، ارزشهای محوری در سازمانهای دولتی چیست. مدل (نقشه) ارزش های سازمانهای دولتی با رویکرد بهبود عملکرد کدام است. جامعه آماری، سازمانهای دولتی ایران می باشد ولیکن به منظور دریافت و جمع آوری اطلاعات از نظرات و دیدگاه گروه خبره استفاده شده است. نتایج نشان می دهد استفاده مناسب و بهینه از ارزش های حاکم بر سازمان سبب بهبود موثر شاخص های عملکرد در سازمانهای دولتی ایران می شود. بنابر این پیشنهاد می شود مدیران دولتی ارزش های محوری را در تصمیم گیری، برنامه ریزی، سیاستگذاری مورد توجه جدی قرار دهند.

واژه های کلیدی: ارزش، ارزش های سازمانی، سازمانهای دولتی، مدیریت بر مبنای ارزش، شاخص های عملکرد

مقدمه

تغییرات محیط پیرامون همواره بر فعالیت سازمانها تاثیر گذارده و آن را متاثر می سازد. بدین سبب سازمانها بر مبنای فرصتها و محدودیت های خود، برای بهبود فرآیند فعالیتها و عملکرد سازمانی، حسب توان و تخصص خود و با بکارگیری از ابزارها، شیوه ها و روش های مناسب برای برآورده نمودن و عملیاتی ساختن انتظارات و برنامه های تدوین شده مبادرت می کنند. یکی از روش های مناسب جهت بهبود عملکرد، بکارگیری مدیریت مبتنی بر ارزش در آن سازمان است. در این شیوه سعی می گردد با توجه به ارزش های حاکم بر سازمان به وضعیتهای پرتلاطم پاسخی مناسب دهد و مفاهیم مدیریت را از دیدگاههای ارزشی بررسی کند. مدیریت نمودن ارزش ها در سازمان یک الگوی مدیریتی است که تاکید بر تحریک افراد، توسعه مهارت ها و ارتقاء هم افزایی و نوآوری با هدف بهبود عملکرد سازمان مرتبط می شود (دولان، ۱۳۸۴). ارزش های محوری سازمان و مدیریت سازمان بر اساس این ارزشها می تواند راهنمای بسیار خوبی جهت رشد و ادامه حیات سازمانها باشد. هر تغییر پایدار و ماندگار باید در سطح ارزش ها تحقق یابد (روشه، ۱۳۷۶، ۱۰). سازمان ها، به عنوان واکنش در برابر تغییرات محیطی، ارزش های محوری خود را تغییر نمی دهند بلکه در صورت لزوم سعی می کنند محیط خود یا ساختار های قبلی خود را تغییر دهند، تا بتوانند ارزشهای سازمان خود را حفظ نمایند (کاوی، ۱۳۷۴). در سازمان های موفق، راهنمای واقعی، ارزشها هستند. ارزش ها رفتار و سبک مدیران و کارکنان را هدایت می کنند. در چنین سازمانهای، ارزش ها در برنامه ریزی، سیاستگذاری، تصمیمات و عملیات نقش مهمی را ایفا می نمایند. (بلانچارد، ۱۳۸۳) با توجه به اهمیت ارزش های سازمانی، هدف این مقاله شناسایی و بیان ارزش های محوری^۱ حاکم بر سازمانهای دولتی ایران و ارائه ترکیب (نقشه) مناسب از این ارزش ها با رویکرد حداکثر نمودن شاخص های عملکردی می باشد.

مبانی و مطالعات نظری انجام شده، نشان می دهد که فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه اعتقادات و ارزشهای نسبتا ثابت بر تمام جنبه های مادی و معنوی سازمان تاثیر می گذارد (استانلی، ۱۳۸۳). همچنین مطالعه در ادبیات تحقیق بیان می نماید که بین فرهنگ و عملکرد سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد. بطوریکه عملکرد در بستر فرهنگی سازمان شکل می گیرد و از آن تاثیر می پذیرد. نتایج مطالعات نشان می دهد که فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر سبکهای مدیریتی در موفقیت سیستم عملکرد تاثیر دارد. بنابراین با پذیرش این نظریه که فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزشها مشترکی است که در یک سازمان به وجود می آید و در موفقیت سازمانی نقش دارد (میرسپاسی، ۱۳۸۴، ۳۶۰)؛ سؤال اصلی و مبنایی تحقیق این است که کدام ارزش ها و به چه میزان بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارند و آیا ترکیبی از این ارزشها در این اثرگذاری، نقش دارد. اگر ترکیب ارزش ها در عملکرد موثر است، چه ترکیبی از این ارزش ها منجر به بهبود عملکرد سازمانهای دولتی می گردد.

ادبیات موضوع و الگوی مفهومی

ارزش و مفهوم ارزش: ارزش یکی از مهمترین بخش و عناصر فرهنگ را تشکیل می دهد. بخشی که هم به عنوان تعیین کننده هدفها و هم به عنوان راهنمای رفتار عمل می کند. مفهوم ارزش^۲ در گفتار دینی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، از مفاهیم کلیدی و تعیین کننده است. در فرهنگ فلسفی مفهوم ارزش در ارتباط با اشیا، کارکرد آنها و نسبت انسان با آن به کار رفته است (فرهنگ و اندیشه، ۱۳۸۱). مفهوم ارزش در علم اقتصاد را دانشمندانی مانند مارکس، آدام اسمیت و ریکاردو

^۱-Core values

^۲-value

در ارتباط با کار، سود، کالا و منابع انسانی به کار برده اند (اشلی، ۱۳۸۳، ۲۳۷). کاربرد ارزش در «روانشناسی» و «روانشناسی اجتماعی» از تنوع بیشتری برخوردار است. بعضی از روانشناسان آن را مترادف نیاز در نظر گرفته‌اند. این تعبیر بر نظریه نیازهای انسان خصوصاً نیازهای زیستی و نظام انتخاب انسان براساس آن استوار شده است. براین اساس نیازها و ارزش‌های انسان به دو گروه اولیه و ثانویه تقسیم می‌شود (رابینز، ۱۳۷۴، ۳۱۷). در علم جامعه‌شناسی، ارزش به معنای خوب یا بد، شایسته و ناشایست، مطلوب و نامطلوب در نزد یک فرد یا گروه تعریف شده است. بعضی نیز آن را هنجار و معیار انتخاب یک فرد یا گروه در میان انتخاب‌های مختلف مربوط به یک موقعیت، تعریف کرده‌اند. ارزش‌ها اصولی هستند که به ما کمک می‌کنند که تصمیم بگیریم که چه کاری درست و چه کاری غلط است. در حقیقت ارزش‌ها یک نوع اعتقاد درونی هستند که در طی امور و رفتارهای روزمره در ما تثبیت میشوند و چیزهایی هستند که برای فرد مهم بوده و مورد علاقه اوست.

جایگاه ارزش در تئوریهای مدیریت: اگر مدیریت را یک سیستم بدانیم، حضور ارزش‌ها در زیر سیستم‌های متعدد آن

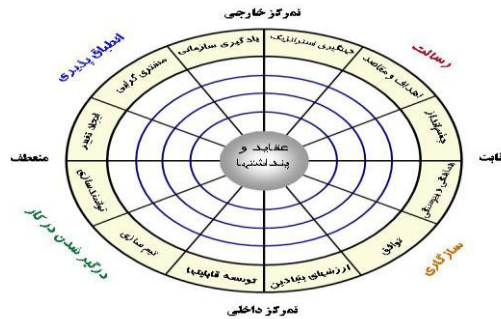
به چشم می‌خورد. ارزش‌ها موجب تقویت و ثبات هرچه بیشتر سازمان می‌گردند (دفت، ۱۳۷۴، ۶۲۲). فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهمترین زیر سیستم‌های مدیریت، بارزترین جایی است که ارزش‌ها در آن رشد می‌کند (میرسپاسی، ۱۳۸۶). یکی از اجزای فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و باورها موجود در سازمان است. (نجف بیگی، ۱۳۸۵) آنچه نوع و میزان و مرتبت ارزش‌ها را تحقق می‌بخشد، فرهنگ است. قدرت فرهنگ بیانگر یا نشان دهنده توافقی است که بین اعضاء یک سازمان، در رابطه با اهمیت ارزش‌های خاصی وجود دارد. با پذیرش این اصل که ارزش‌های مشترک از جمله عناصر فرهنگ سازمانی بوده و به همراه باورها تجلی فرهنگ سازمانی هستند (دیویس، ۱۳۷۳، ۳۲) و ارزش‌های اصلی سازمان، که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می‌گیرند، معرف فرهنگ آن سازمان هستند و موازین اخلاقی سازمان، یک سیستم ارزشی هستند که سرلوحه کار پرسنل سازمان قرار گرفته است و رعایت و حفظ آن به صورت یکی از مهمترین پدیده‌هایی در آمده است که در بیشتر سازمانها مورد توجه قرار می‌گیرد (دفت، ۱۳۷۴، ۶۳۸) و توجه به اینکه فرهنگ سازمانی سیستمی مرکب از چندین ارزش مشترک است که کارکنان را رهبری می‌کند و اینکه اغلب در کنار روشهای مدیریت اجرایی، سازمان و نتایج آن را در سطح بالا به منابع انسانی منعکس می‌کند و در صورتی که ارزش‌های سازمانی را ناشی از عوامل متعددی مثل سمبل‌ها، ساختار قدرت، ساختار سازمانی، رهبری، داستانها و اسطوره‌ها و سیستم‌های سازمان بدانیم. ارتباط متقابل فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها و سیستم مدیریت، به خوبی عیان می‌گردد. بطور خلاصه باورها، ارزش‌ها و انگیزه‌ها را می‌توان در کلمه فرهنگ سازمانی خلاصه کرد (میرسپاسی، ۱۳۸۶). ادگار شاین می‌گوید: "پارادایم‌های فرهنگی در سازمان شکل می‌گیرند به نحوی که چگونگی فکر و احساس افراد سازمان درباره مسایل و موقعیتهای و روابط آنها را مشخص سازد". برای اینکه فرد در سازمان، کارآمد و موثر باشد ارزش‌های او باید با ارزش‌ها و معیارهای سازمان، سازگاری و همخوانی داشته باشد. در مقوله مدیریت تغییر نیز برخی بر این باورند که نظامهای ارزشی سازمان اغلب آمادگی و میزان آن برای انجام تغییرات را تعیین می‌کند. و در توسعه سازمانی نیز تغییرات ارزشها ملازم با هر نوع توسعه و تغییر شمرده می‌شود. از منظر دیگر، هر نوع تحول و توسعه سازمانی را مستلزم وجود فرهنگ آن می‌دانند. به تعبیر دیگر تحول سازمانی دارای دو رکن فرهنگی و ساختاری است. هنگامی که هدف، تحول مدیریت است، هر دو رکن باید تغییر کند. رکن فرهنگی دربرگیرنده باورها، ارزش‌ها و

نگاههای مدیریت است و این رکن فرهنگی است که نوع نگاه و نگرش را تعیین می کند. و ارزشها که عبارتند از مجموعه دیدگاههایی که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می شوند، در انتخاب اهداف استراتژی و رسیدن به آنها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی تاثیر دارند.

طبقه بندی ارزش ها: طیف ارزشها بسیار گسترده است، از اصول اخلاقی، اجتماعی و مذهبی تا ارزش های اقتصادی، زیبایی و قضاوتی را در بر می گیرد. اصولی که در برگیرنده ویژگی های فردی مطلوب، رهنمودها، اولویتها و غیره می باشند. آلپرت و همکارانش شش نوع ارزش را در سازمان شناسایی کردند که عبارتند از: ارزش های اخلاقی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، مذهبی و زیبایی (رابینز، ۱۳۸۲)

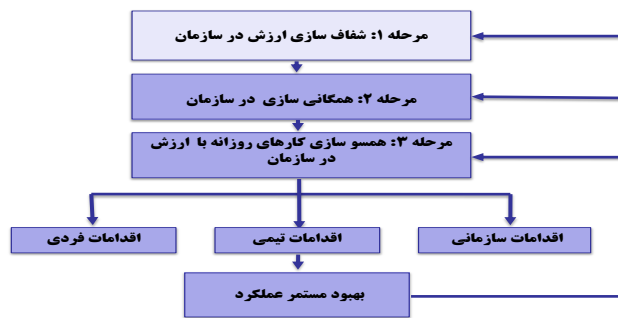
ارتباط ارزش با عملکرد: این اعتقاد وجود دارد که عملکرد تنها در یک فضای تصمیم گیری، معنی پیدا می کند. تصمیم گیری و خط مشی گذاری یکی از عناصر سیستم است که تحت تاثیر ارزشها قرار دارند. باورها و ارزشها به طور مدام بر تصمیمهای مدیران و کارکنان تاثیر می گذارند (دفت، ۱۳۷۴، ۶۴۲). کلمه عملکرد به طور وسیع در مبحث مدیریت مورد استفاده قرار می گیرد. علیرغم استفاده زیاد از این کلمه، معنی دقیق آن، بندرت توسط نویسندگان صریحاً تعریف شده است. اغلب، عملکرد با کارایی و اثربخشی تعریف شده است. اثربخشی بیانگر میزان دستیابی به اهداف بوده و کارایی به این موضوع اشاره دارد که منابع از نظر اقتصادی، چگونه برای کسب هدف بکار رفته اند، می توان آنها را دو بعد مهم عملکرد دانست. یعنی هم علل داخلی (کارایی) و هم دلایل خارجی (اثربخشی) برای بخشهای خاص عملکرد، می توانند وجود داشته باشند. از اینرو عملکرد تابعی از کارایی و اثربخشی فعالیتهای صورت گرفته است (طباطبایی، ۱۳۷۸، ۶۳). عملکرد سازمانی تحت تاثیر نظام ارزشی و هنجارهایی باشد. در سطره ارزش های سازمانی می توان شاهد دست یابی موثر و اثربخش به اهداف، استراتژیها و برنامه ها تدوین شده سازمان بود. افراد و سازمانها با پیروی از نظام ارزشی حاکم، بین ارزشها، تصمیمات و اقدامات خود رابطه ای مستقیم برقرار می کنند. در این راستا، مطالعاتی نیز انجام یافته است که به اهم آنها اشاره می شود:

مدل دنیسون (۲۰۰۰) - تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی و نقش آن در اثربخشی عملکرد انجام داده است. وی در مدل خود چهار ویژگی فرهنگی، درگیر شدن در کار، سازگاری (ثبات و یکپارچگی)، انطباق پذیری و رسالت را برشمرده است. این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت تقسیم کرده است. محور عمودی در برگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است و محور افقی به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرفی دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می شود.



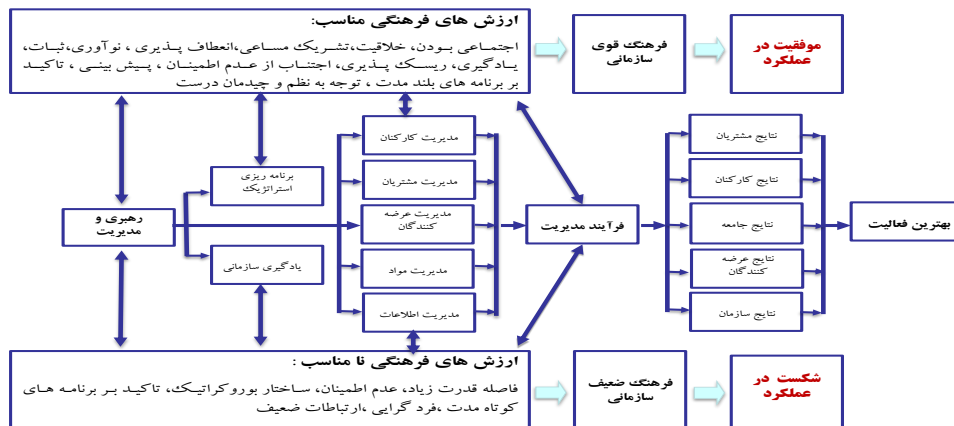
منبع: (مدل فرهنگ سازمانی دنیسون ۲۰۰۰)

مدل مدیریت بر مبنای ارزش (۱۳۸۴) MBV³ - در مدیریت بر مبنای ارزش ها طرح ها ، تصمیمات و عملیات در سازمان بر اساس ارزش ها هدایت و رهبری می گردند. اولین گام در به کارگیری مدیریت بر اساس ارزشها در یک سازمان ، پذیرش آن توسط کارکنان است. فرآیند مدل مدیریت بر مبنای ارزش هابه شرح زیر است.(بلانچارد، ۱۳۸۴، ۴۶):



منبع: (بلانچارد، ۱۳۸۴، ۴۶)

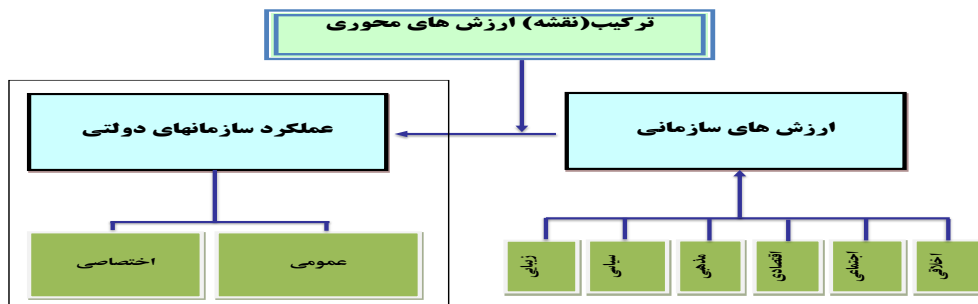
مدل ارزش های فرهنگی سازمان (۲۰۰۶) - یافته ها و مبانی نظری بیان می نمایند که ایجاد و استفاده از ترکیبهای مناسب ارزش های فرهنگی توسط مدیریت و فرآیندهای مدیریت ،منجر به ایجاد فرهنگ قوی سازمانی شده و در نتیجه موفقیت مدیریت کیفیت جامع را بدنبال خواهد داشت و در صورت ایجاد ارزش های نامناسب فرهنگی در سازمان و بکارگیری آن توسط مدیریت ،منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی ضعیف شده و شکست مدیریت جامع کیفیت را به همراه خواهد داشت(مصدق راد، ۲۰۰۶).



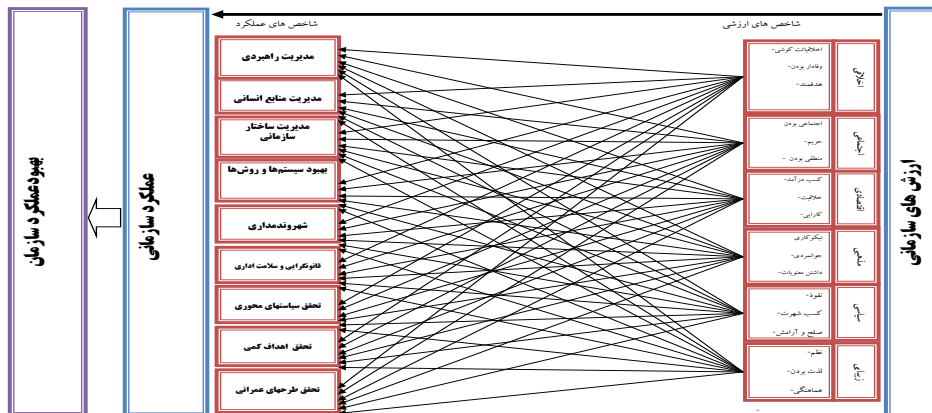
منبع: (مصدق راد، ۲۰۰۶)

چهار چوب و مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مباحث نظری، چهار چوب تحقیق برای پژوهش فوق ارائه گردید. در چهار چوب مذکور، شاخص های ارزشی حاکم بر سازمان که از مبانی نظری استخراج شده اند در شش طبقه (بعد) قرار میگیرند و در نهایت بعنوان ارزش های سازمانی که در بهبود عملکرد سازمانی نقش دارند، مشخص می گردند. در این بین عواملی بر این فرآیند تاثیر می گذارد که بعنوان ترکیب (نقشه) ارزش های برای هر شاخص نشان داده شده است.



مدل مفهومی نیز بر مبنای سه موضوع ارزش ها، عملکرد و ترکیب ارزش ها به منظور بهبود عملکرد در سه طبقه مفاهیم، ابعاد و شاخص ها طراحی، تدوین و استخراج گردیده است. مدل بیانگر این است که چه ارزش های بعنوان ارزش های محوری برای سازمانهای دولتی قلمداد می گردد و چه ترکیبی از این ارزش های محوری برای بهبود هر یک از شاخص های عملکردی پیشنهاد می گردد.



روش تحقیق

این تحقیق به شناخت ویژگیها، عقاید، ارزشها و نگرشهای حاکم بر سازمانهای دولتی می پردازد و هدف آن ارائه ترکیب (نقشه) مناسب ارزش های محوری با رویکرد افزایش عملکرد در سازمانهای دولتی ایران می باشد در این راستا دو سؤال مطرح گردید: ۱- ارزشهای محوری سازمانهای دولتی کدامند؟ ۲- مدل (نقشه) ارزش های سازمانهای دولتی با رویکرد بهبود عملکرد کدام است؟ جهت پاسخ به پرسشهای مطرح شده، دادهها و اطلاعات جمع آوری شده از مبانی نظری و خبرگان، از طریق روشها و تکنیکهای آماری و پژوهشی پذیرفته شده مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. از آنجائیکه نتایج حاصل از این تحقیقات، زمینه و بسترشناختی و معلوماتی را برای رفع نیازمندیهای مدیران فراهم می نماید و قابلیت بکارگیری در سازمانهای دولتی را دارد بر اساس نوع هدف یک پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی زمینه ای می باشد. جامعه آماری این تحقیق برای سازمانهای دولتی ایران می باشد ولیکن به منظور دریافت و جمع آوری اطلاعات در خصوص ارزش های محوری سازمان و رابطه آن با عملکرد از نظرات و دیدگاه های گروه خبره استفاده شده است. تعداد گروه خبره با توجه به شاخص های انتخابی ۷۵ نفر تعیین گردید. روش جمع آوری داده ها بصورت میدانی و از طریق پیمایشی و دلفی می باشد. ابزار اصلی جمع آوری داده ها در خصوص شناخت ارزش های محوری سازمانهای دولتی، یافتن شاخص های عملکردی برای سازمانهای دولتی و پی بردن به نقش این ارزش ها در بهبود عملکرد و تعیین ضرایب و اهمیت هر کدام از شاخص ها پرسشنامه و برای اخذ اطلاعات مربوط به بخشی از شاخص های عملکردی از اسناد و مدارک سازمانی استفاده شده است. برای تعیین میزان روایی ابزارهای تحقیق از روش قضاوتی و از طریق اخذ نظر از خبرگان و اساتید دانشگاهی و به منظور تعیین پایایی (ثبات) پرسشنامه با استفاده از روش آزمون-آزمون مجدد⁴ و با استفاده از برنامه آماری SPSS، از ضریب

⁴-Test-Retest Method

آلفای کرومباخ استفاده شده است. اعتبارسنجی ترکیب ها(نقشه) ارائه شده از طریق روش قضاوتی و با استفاده از تایید گروه خبره بوده است. فرآیند اخذ داده ها و تجزیه و تحلیل در هفت مرحله انجام پذیرفته است :

مرحله اول – فرآیند استخراج ارزش های محوری سازمان

به منظور دستیابی به هدف اول تحقیق ، پرسشنامه شماره (۱) توزیع و دیدگاه و نظرات خبرگان اخذ، تحلیل و جمع بندی شد . مراحل اجرایی و نحوه تحلیل داده ها در این فرآیند به شرح زیر می باشد:

گام اول- اخذ نظر گروه خبره در خصوص هر یک از شاخص های ارزشی استخراج شده از مبانی نظری گام دوم- تعیین معیار و شاخص مورد قبول در خصوص پذیرش آن ارزشهای که از دیدگاه گروه خبره بعنوان ارزش های محوری سازمان محسوب میگردد. در این مرحله بر اساس توافق صاحب نظران و گروه خبره، پاسخ های موافقی که بالاتر از چارک سوم (Q3) قرار می گرفت بعنوان ارزش های محوری تعیین گردیدند. گام سوم- جمع بندی اطلاعات بدست آمده و تعیین ارزش های که بیشتر از ۷۵ درصد گروه خبره موافق آن ارزش بعنوان ارزش محوری در سازمان بوده اند. (مومنی، ۱۳۸۵)

پس از اخذ دیدگاه و نظرات گروه خبره و استخراج نظرات آنان ، در مجموع بیست و چهار ارزش به عنوان ارزش های محوری در سازمانهای دولتی تعیین گردیدند که این ارزش ها می تواند بر فرآیند سازمانی در زمینه های منابع انسانی، نوع ساختار، وظایف مدیران و کارکنان نقش تاثیر گذاری ایفا نماید.

مرحله دوم – فرآیند اخذ نظرات در خصوص نقش ارزش های محوری بر شاخص عملکرد و تبدیل آن به مقیاس های قابل سنجش

در این مرحله با استفاده از اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه اول و استخراج ارزش های محوری سازمان و به منظور پاسخ به سؤال دوم تحقیق، پرسشنامه شماره (۲) که یک محور آن(سطر) ارزش های محوری استخراج شده و محور دیگر آن(ستون) شاخص های عملکردی می باشد، در بین گروه خبره توزیع و سپس از گروه خبره خواسته شد تا دیدگاه خود را در خصوص میزان نقش ارزش های محوری بر شاخص های ارائه نمایند. در این مرحله جهت جمع بندی نتایج و دسترسی به مطمئن ترین توافق گروهی، از تکنیک دلفی استفاده گردید. در این روش پس از دریافت پاسخها از اعضاء گروه خبره ،از طریق اخذ میانه و نیم دامنه پاسخ ها نتایج محاسبه گردیدند. و این نتایج به همراه پرسشنامه مجدداً به گروه ارسال شد. این فرآیند آنقدر تکرار شد که اجماع لازم حاصل گردید.

سپس اطلاعات کیفی استخراج شده ، بر مبنای شاخص های ارزش گذاری شده به داده های کمی تبدیل شد که این داده ها کمی بدست آمده بعنوان ضرایب هر ترکیب (aij) در فرآیند مدل سازی نقش خود را ایفا خواهند کرد.

$$i = 1, 2, \dots, m$$

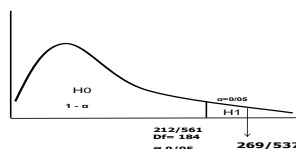
$$j = 1, 2, \dots, n$$

مرحله سوم – مشخص کردن رابطه بین ارزش های سازمانی با شاخص های عملکرد

جهت مشخص کردن وجود رابطه بین ارزش های سازمانی با شاخص های عملکرد از رابطه توزیع کای-مربع آزمون استقلال استفاده گردید. آزمون استقلال کای-مربع برای بررسی فرضیه استقلال دو متغیر که دست کم یکی از آنها کیفی است استفاده می شود. با استفاده از جدول توافقی استخراج شده ، مقادیر aij بعنوان فراوانیهای مشاهده (FO) در هر سلول تعیین گردید که فصل

مشترک سطر^۱ و ستون^۱ می باشد. در این جدول جمع سطر^۱، $a_i \cdot$ و جمع ستون^۱، $a \cdot j$ مشخص گردیده است. با فرض صفر (H_0) یا فرضیه استقلال ارزش های سازمانی با شاخص های عملکرد، فراوانیهای مورد انتظار (F_{e}) برای هر سلول محاسبه گردید. پس از محاسبه فراوانیهای مورد انتظار، این فراوانیها با فراوانیهای مشاهده شده با هم مقایسه گردیدند. در رابطه فوق مقدار کای - مربع با درجه آزادی ۱۸۴ در سطح خطای ۰/۰۵ برابر با ۲۱۲/۵۶۱ و آماره آزمون برابر با ۲۶۹/۵۳۷ گردید.

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_{oi} - F_{oe})^2}{F_{ei}}$$



با توجه به اینکه آماره آزمون در منطقه H_1 قرار دارد بنابراین این فرضیه صفر (H_0) مبنی بر مستقل بودن متغیرهای ارزشی با شاخص های عملکرد به نفع فرضیه H_1 رد می شود.

مرحله چهارم - تعیین ضرایب وزنی شاخص های عملکرد

به منظور تعیین سهم ارزش و اهمیت (اولویت) هر کدام از شاخص های عملکردی از کل عملکرد، بین شاخص های نه گانه عملکرد، مقایسه زوجی^۵ با استفاده از تکنیک^۶ AHP گروهی (آریانزاد، ۱۳۸۱) انجام شد. جدولی بصورت ماتریس ۹ در ۹ طراحی گردید. با قرار دادن ارزش ۱ برای قطر ماتریس طراحی شده و ستاره دار کردن فضاهای زیر قطر آن، ماتریس جهت در بین گروه خبره توزیع شد. پس از جمع آوری ماتریس تکمیل شد (قسمت بالای قطر) اقدامهای زیر انجام پذیرفت:

۱- معکوس ارزش های مشخص شده برای هر شاخص توسط گروه خبره در فضاهای زیر قطر ماتریس قرار داده شد بنحوی که جدول ماتریس بصورت کامل تکمیل گردید.

۲- مجموع عددی هر ستون مقایسه زوجی محاسبه گردید.

۳- جهت نرمالیزه کردن اعداد ماتریس مقایسات زوجی، عناصر هر ستون بر مجموع عناصر آن ستون تقسیم گردید.

۴- میانگین اعداد بدست آمده در هر سطر بعنوان حد تقریبی و یا وزن تقریبی هر شاخص از دیدگاه فرد خبره تعیین گردید.

۵- جهت دست یافتن به نتیجه کلی از ارزش وزنی هر یک از شاخص ها با توجه به تعداد گروه خبره، میانگین هندسی نظر خبرگان براساس فرمول زیر محاسبه شد و بر مبنای رتبه و وزن تقریبی هر شاخص تعیین و با تبدیل این ضرایب به درصد، سهم هر شاخص عملکرد از عملکرد کل مشخص گردید، از اعداد بدست آمده بعنوان اعداد سمت راست محدودیت عملکردی (b_j) در حداکثر کردن مدل برنامه ریزی خطی استفاده می شود.

$$X_{ij} = \left(\prod_{L=1}^K X_{ijL} \right)^{1/k}$$

⁵-Pair Comparison

⁶-Analytic Hierarchy Process

i=1

نتایج مقایسه زوجی شاخص های عملکرد و سهم هر شاخص از عملکرد کل در جدول زیر نشان داده شده است:

ردیف	شاخص های عملکرد	جمع ارزش هر شاخص بعد از نرمالیزه	وزن هر شاخص	اولویت	درصد سهم هر شاخص عملکرد از عملکرد کل
۱	مدیریت راهبردی	1/97	0.1631	2	16
۲	مدیریت منابع انسانی	0/588	0.0800	7	8
۳	ساختار (تشکیلات، قوانین و مقررات)	0/866	0.1112	4	11
۴	بهبود سیستم	0/553	0.0761	8	8
۵	شهروند مداری	0/232	0.0639	9	6
۶	قانونگرایی و سلامت اداری	0/799	0.0951	5	10
۷	تحقق سیاستهای محوری بر اساس قوانین برنامه های توسعه	2/226	0.1744	1	17
۸	تحقق اهداف کمی	1/429	0.1486	3	15
۹	میزان موفقیت طرحهای عمرانی	0/492	0.0877	6	9
جمع		-	1.00		100

مرحله پنجم- تعیین رتبه و امتیاز شاخص های ارزشی

از اطلاعات کمی شده، برای بدست آوردن مقادیر سمت راست محدودیت های ارزشی (bi) در مدل سازی استفاده گردید. در این مرحله از مقیاس اندازه گیری فاصله ای⁷ و با این فرض که فاصله بین هر شاخص ارزشی با هم برابر هستند، استفاده گردید. بر مبنای این روش ابتدا مقدار عددی هر سطر ارزشی استخراج شده از ماتریس فرآیند مرحله دوم مشخص و سپس بر اساس اهمیت اولویت بندی گردید. اولویت های داده شده با توجه به بیست و چهار ارزش محوری بدست آمده از مرحله اول از ۱ تا ۲۴ قرار داده شد. سپس بر مبنای اولویت های مشخص شده به هر کدام از شاخص های فوق براساس این فرض که فاصله بین ارزش ها با هم برابر است، ارزش (مقدار) خاص داده شد، بعبارتی این ارزش برای شاخصی که اولویت اول می باشد ارزش ۲۴ و برای شاخصی که اولویت بیست و چهارم (آخرین شاخص) می باشد ارزش ۱ داده شد، این ارزشها مقادیر سمت راست (bi) محدودیت های ارزشی را تعیین نمودند.

جدول زیر نشاندهنده رتبه های هر یک از ارزش های سازمانی می باشد.

⁷-Interval Scale

ردیف	ارزش های محوری	امتیاز بر اساس طیف لیکرت (۵-۱)	اولویت (شدت)	ارزش هر کدام از شاخص ها (۱-۲۴)
۱	صلاحیت و شایستگی در انتصاب و ارتقاء (عدالت و انصاف اداری)	35	1	24
۲	درست کاری و صداقت در محیط کار	27	10	15
۳	رعایت قوانین و مقررات	30	5	20
۴	حفظ حریم و ارتباطات در محیط کار	20	24	1
۵	عشق و علاقه به کار و سخت کوشی	26	14	11
۶	وجود جو صلح و آرامش در کار	21	19	6
۷	محبت، صمیمیت و احترام	21	21	4
۸	لذت بردن کارکنان از انجام کار	24	16	9
۹	اطمینان، اعتماد سازی و حمایت اجتماعی	24	17	8
۱۰	پاسخگویی و حسابداری	26	11	14
۱۱	توجه به کارآیی (هزینه و زمان)	33	3	22
۱۲	رقابت و جسارت در کار	23	18	7
۱۳	کسب درآمد برای سازمان	21	20	5
۱۴	ثبات و پایداری	26	12	13
۱۵	اعتقاد به خدا و دین	29	6	19
۱۶	داشتن معنویات و خودشکوفایی	28	9	16
۱۷	وجود روحیه جوانمردی و وفاداری	20	22	3
۱۸	امنیت شغلی	30	7	18
۱۹	پیشرفت و ترقی شغلی	29	8	17
۲۰	کسب شهرت، قدرت و نفوذ	20	23	2
۲۱	مهم و پر معنی تلقی شدن شغل	26	13	12
۲۲	رعایت نظم و ترتیب در انجام کار	34	2	23
۲۳	چیدمان درست کارکنان	32	4	21
۲۴	اشتراک نظر کارکنان در خصوص اهداف	25	15	10

مرحله ششم - فرآیند مدل سازی

پس از استخراج اطلاعات از فرآیندهای قبلی، سه گروه داده خواهیم داشت که عبارتند از:

۱- داده های که بعنوان ضرایب هر ترکیب (aij) در مدل ریاضی عمل خواهند کرد. این ضرایب با توجه به بیست و چهار ارزش محوری (i=1,2,...,24) و نه شاخص عملکردی (j=1,2,...,9) استخراج شده شامل ضرایب ۲۱۶ ترکیب (Xij) خواهد بود.

۲- داده های که پس از تبدیل شدن ضرایب وزنی به معیار درصد بعنوان اعداد سمت راست (b j=1,2,...,9) محدودیت های شاخص های عملکردی در برنامه ریزی خطی استفاده می شوند.

۳- داده های که از طریق مقیاس فاصله ای و با قبول پیش فرض های ارائه شده، بعنوان اعداد سمت راست (b i=1,2,...,24) محدودیت های شاخص های ارزشی در برنامه ریزی خطی استفاده می گردند.

داده ها فوق بر اساس گامهای زیر در برنامه ریزی خطی قرار داده شد:

۱- تعیین تابع هدف^۸. اولین گام در فرموله کردن مدل، ساخت تابع هدف است. (مرادی، ۱۳۸۸) تابع هدف موید سیاست و هدف از طرح مسئله است، در تحقیق فوق تابع هدف با توجه به حداکثر کردن شاخص های عملکرد از طریق بکارگیری ارزش های محوری در تصمیم گیری ها و با توجه به برنامه مورد استفاده (LINGO) به شکل زیر تعریف شده است:

`MAX=@SUM(Accept(i,j):X(i,j));`

۲- محدودیت ها^۹. چهار دسته محدودیت در این مدل وجود دارد که عبارتند از:

۲-۱- محدودیت شاخص های عملکرد

`Activity/1..9/:Sahm;`

`@FOR(Activity(j):@SUM(Accept(i,j):X(i,j)*Value(i,j))<=Sahm(j));`

۲-۲- محدودیت های ارزشی

`Valor/1..24/:Sum;`

`(i):@SUM(Accept(i,j):X(i,j)*Value(i,j))<=Sum(i);` alor@FOR(V

۲-۲- محدودیت های مانع جمع بودن برخی از ارزش ها

`@FOR(Activity(j):X(6,j)+X(12,j)<=1);`

`@FOR(Activity(j):X(7,j)+X(12,j)<=1);`

`@FOR(Activity(j):X(19,j)+X(14,j)<=1);`

`@FOR(Activity(j):X(11,j)+X(17,j)<=1);`

۲-۴- محدودیت صفر و یک

`@FOR(Accept(i,j):@BIN(X(i,j)));`

۳- متغیر های تصمیم. در تحقیق فوق ۲۱۶ متغیر بصورت $X(i, j)$ در مدل وجود دارد که هر کدام از آنها نشان دهنده یکی از

ترکیبهای شاخص ارزشی با شاخص عملکردی است. کلیه متغیرها غیر منفی بوده و یکی از حالت های صفر و یک را می پذیرد.

با مشخص شدن و تعریف تابع هدف، محدودیت ها و متغیرها، مدل در برنامه LINGO شاخه برنامه ریزی خطی که بصورت

صفر و یک تعریف شده قرار داده شد که پس از تجزیه و تحلیل ترکیبات ارزش با شاخص عملکرد بصورت صفر و یک نتیجه

زیر حاصل شد:

Global optimal solution found at iteration: 145

Objective value: 100

Export Summary Report

Transfer Method: OLE BASED

^۸- Objective Function

^۹- Constraints

Spreadsheet:	Final-1.xls
Ranges Specified:	1
Ranges Found:	1
Range Size Mismatches:	0
Values Transferred:	216

نتیجه حاصل براساس تابع هدف و محدودیت ها نشان دهنده وجود ۱۰۰ ترکیب مورد قبول از بین ۲۱۶ ترکیب است ، ۱۰۰ ترکیب مقدار یک و ۱۱۶ ترکیب مقدار صفر گرفته است .

مرحله هفتم- فرآیند تعیین سهم هر شاخص ارزشی در زیر شاخص های عملکرد سازمانهای دولتی

بعد از بدست آوردن ترکیب(نقشه) اولیه از ارزش های سازمانی برای نه شاخص های عملکرد سازمانی ، ضروری است این گروه ارزش ها با توجه به اینکه هر شاخص عملکرد برای خود تعریف عملیاتی دارد و مشتمل بر چند زیر شاخص است ، بصورت جزء ترکیب به این زیر شاخص ها نیز اختصاص داده شود. این مرحله باعث می شود تا از یکطرف این گروه ارزشی بصورت تخصیصی در بین زیر شاخص ها تقسیم شود و از طرف دیگر مقدار وزنی هر یک از ارزش های درون گروهی مشخص و اولویت بندی شود. در این مرحله از تکنیک تخصیص و با انجام اقدامات زیر این امر محقق شد:

- ۱ - جدول ماتریسی که محور عمودی(سطر) آن گروه ارزشی مشخص شده برای هر شاخص عملکردی و در محور افقی(ستون) زیر شاخص های عملکرد قرار داده شد.
- ۲ - جداول ماتریسی بصورت پرسشنامه تدوین و در اختیار گروه خبره قرار گرفت
- ۳ - داده های بدست آمده از گروه خبره، در برنامه وارد و ضریب وزنی هر ارزش بر اساس اهمیت، اولویت و نقش آنها استخراج گردید. (نتایج در جدول پیوست)

یافته های تحقیق

با استفاده از اطلاعات بدست آمده از مراحل قبل ، نه مدل از ترکیبات ارزشی های سازمانی برای بهینه کردن هر یک از شاخص های عملکرد در سازمانهای دولتی طراحی و ارائه گردید. در این مدل ابتدا ارزش های سازمانی استخراج شده برای هر شاخص عملکردی بر مبنای اهمیت و اولویت لیست گردید و در ادامه برای هر زیر شاخص عملکردی ، ترکیبهای پیشنهادی ارائه شد که این مدلها برای هر شاخص عبارتند از:

مدل اول - نقشه ارزشی با رویکرد بهینه کردن شاخص مدیریت راهبردی



مدل اول در برگزیده یازده شاخص ارزشهای محوری حاکم بر سازمان بوده که به ترتیب اولویت و ضریب اهمیت برای شاخص عملکرد مدیریت راهبردی بیان گردیده است. این ارزش‌های سازمانی در بهبود شاخص عملکرد مذکور نقش موثری دارند. شاخص عملکردی فوق دارای چهار زیر شاخص استقرار نظام نوین مدیریت، استقرار نظام شایسته‌سالاری، استقرار نظام پذیرش و بررسی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد می باشد که سهم هر کدام آنان از ارزش‌های سازمانی به تفکیک مشخص شده است. بدیهی است بکارگیری این ترکیبات ارزشی پیشنهادی، منجر به بهبود زیر شاخص‌ها شده و در نهایت به بهبود شاخص عملکرد مدیریت راهبردی در سازمانهای دولتی منتج می گردد.

مدل دوم - نقشه ارزشی با رویکرد بهینه کردن شاخص مدیریت منابع انسانی



در مدل دوم که مربوط به بهینه کردن شاخص عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمانهای دولتی می باشد، نه ارزش بعنوان ارزش‌های محوری بر اساس اهمیت آنها ذکر شده است. این شاخص عملکردی دارای سه زیر شاخص جذب نیروی انسانی، آموزش و بهسازی و حفظ و نگهداری نیروی انسانی بوده و سهم و ترکیبات ارزش‌های سازمانی هر کدام که منجر به بهبود می گردد به تفکیک بیان شده است.

مدل سوم - نقشه ارزشی با رویکرد بهینه کردن شاخص مدیریت ساختار سازمانی



مدل سوم ترکیبات ارزشی های سازمانی را جهت بهینه کردن شاخص عملکرد ساختار سازمانی ارائه داده است. این شاخص عملکردی دارای سه زیر شاخص اصلاح تشکیلات، تمرکززدایی و واگذاری وظایف و فعالیت ها می باشد که ترکیبات ارزشی های سازمانی هر کدام جت بهبود آنها به تفکیک بیان شده است. بهبود این زیر شاخص ها در مجموع منجر به بهبود شاخص مدیریت ساختار سازمانی می گردد.

مدل چهارم - نقشه ارزشی با رویکرد بهینه کردن شاخص بهبود سیستم و روش ها



در این مدل یازده شاخص از ارزشی های سازمانی جهت بهینه کردن شاخص سیستم و روش ها که دارای سه زیر شاخص اصلاح سیستم و روش، اتوماسیون اداری و استاندارد سازی فضای اداری ارائه شده است. نقش هر کدام از ارزشی های سازمانی بر اساس اهمیت و اولویت برای شاخص عملکردی مذکور در مدل استخراج شده است.

مدل پنجم - نقشه ارزشی با رویکرد بهینه کردن شاخص شاخص شهروندمداری



مدل پنجم ترکیبات ارزش های سازمانی را جهت بهینه کردن شاخص عملکرد شهروندمداری ارائه داده است. این شاخص عملکردی دارای سه زیر شاخص پاسخگویی، رضایت ارباب رجوع و سیستم ارزیابی کارکنان در خصوص ارباب رجوع می باشد که ترکیبات ارزش های سازمانی هر کدام جهت بهبود آنها به تفکیک بیان شده است. بهبود این زیر شاخص ها در مجموع منجر به بهبود شاخص شهروندمداری می گردد.

مدل ششم - نقشه ارزشی با رویکرد بهینه کردن شاخص قانونگرایی و سلامت اداری



مدل ششم در ارتباط با بهینه کردن شاخص عملکرد قانونگرایی و سلامت اداری در سازمانهای دولتی می باشد، سیزده ارزش بعنوان ارزش های محوری بر اساس اهمیت آنها ذکر شده است. این شاخص عملکردی دارای سه زیر شاخص نظم اداری، انضباط مالی و سلامت اداری بوده و سهم و ترکیبات ارزش های سازمانی هر کدام که منجر به بهبود می گردد به تفکیک بیان شده است.

مدل هفتم - نقشه ارزشی با رویکرد بهینه کردن شاخص سیاستهای محوری



در مدل (نقشه ارزشی) هفتم یازده شاخص از ارزش های سازمانی جهت بهینه کردن شاخص سیاستهای محوری که دارای چهار زیر شاخص تدوین و تحقق مأموریت سازمان، تدوین برنامه های بلندمدت، شناسایی عوامل داخلی و خارجی و شفاف سازی ارائه شده است. نقش هر کدام از ارزش های سازمانی بر اساس اهمیت و اولویت برای شاخص عملکردی مذکور در مدل استخراج شده است.

مدل هشتم - نقشه ارزشی با رویکرد بهینه کردن شاخص اهداف کمی



مدل هشتم ترکیبات ارزش های سازمانی را جهت بهینه کردن شاخص عملکرد اهداف کمی ارائه داده است. این شاخص عملکردی دارای سه زیر شاخص تحقق برنامه های مالی، و تحقق برنامه های تولیدی و خدماتی سازمانی می باشد که ترکیبات ارزش های سازمانی هر کدام جت بهبود آنها به تفکیک بیان شده است. بهبود این زیر شاخص ها در مجموع منجر به بهبود شاخص تحقق اهداف کمی می گردد.

مدل نهم - نقشه ارزشی با رویکرد بهینه کردن شاخص طرح های عمرانی



نقشه ارزشی (مدل) نهم، ترکیبات ارزش های سازمانی را جهت بهینه کردن شاخص عملکرد تحقق طرح های عمرانی ارائه داده است. این شاخص عملکردی دارای سه زیر شاخص تهیه و تنظیم طرح ها و پروژه ها، ایجاد بخش های مولد، کارآ و موثر و نگهداری دارایی های سازمانی می باشد که ترکیبات ارزش های سازمانی هر کدام جهت بهبود آنها به تفکیک بیان شده است. بهبود این شاخص ها در مجموع منجر به بهبود شاخص مدیریت ساختار سازمانی می گردد.

اعتبار سنجی مدل

برای سنجش و تایید اعتبار مدل های استخراجی، سازمان دولتی بعنوان نمونه انتخاب گردید. سپس بر اساس معیار و شاخص های افرادی از آن سازمان بعنوان گروه خبره انتخاب گردیدند، از گروه خبره خواسته شد، دیدگاه و نظرات خود را در مورد مدل های بدست آمده که شامل نه ترکیب (نقشه) ارزشی با رویکرد بهبود شاخص های عملکردی است ارائه نمایند. سپس جهت اندازه گیری نظرات بدست آمده، از "مقیاس دو قطبی فاصله ای" استفاده شد. پس از جمع آوری اطلاعات مربوط به اعتبار مدل، داده ها تحلیل و میانگین و انحراف معیار هر شاخص تعیین گردید. نتایج جمع بندی در جدول زیر ذکر شده است:

جدول ۵-۵، نتایج اعتبار سنجی مدل

مدل	مدل ارزشی شاخص مدیریت راهبردی	مدل ارزشی شاخص مدیریت منابع انسانی	مدل ارزشی شاخص مدیریت ساختار سازمانی	مدل ارزشی شاخص بهبود سیستم	مدل ارزشی شاخص شهروندمداری	مدل ارزشی شاخص قانونگرایی و سلامت اداری	مدل ارزشی شاخص سیاستهای محوری	مدل ارزشی شاخص تحقق اهداف کمی	مدل ارزشی شاخص موفقیت در طرح های عمرانی
میانگین	۷/۵۲۸	۸/۳۶۸	۸/۱۸۳	۸/۳۰۴	۸/۱۵۹	۸/۳۵۷	۷/۱۸۴	۷/۶۸۲	۷/۵۳۶
انحراف معیار	۰/۷۹۳	۰/۷۶۲	۰/۷۲۱	۰/۹۷۶	۰/۹۳۷	۰/۷۳۹	۰/۸۶۷	۰/۹۳۸	۰/۸۱۷

$$\text{میانگین مفروض} = \frac{1 + 2 + \dots + 10}{10}$$

آزمون هر یک از داده های مدل:

$$t_i = \frac{x - \mu}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

$$i = 1, 2, 3, \dots, 9$$

پس از جمع آوری اطلاعات مربوط به اعتبار مدل، داده ها تحلیل و پس از مشخص نمودن میانگین و انحراف معیار آنها و مقایسه میانگین ها و انحراف معیارهای مشاهده شده با میانگین مفروض و تست نمودن هر یک از میانگین و انحراف معیار هر یک از مدلها با فرمول T، و مقایسه اعداد بدست آمده با مقدار عددی جدول T، اعتبار مدل مورد تایید قرار گرفت.

نتیجه گیری

همانطور که بیان شد ارزش های محوری سازمان مبنای تصمیم گیری، سیاستگذاری و راهنمای قضاوت امور در سازمان ها هستند و مدیران و کارکنان سازمان با تکیه و توجه به این ارزشها می تواند رشد و ادامه حیات سازمانهای خود را تضمین نمایند. بسط و توسعه ارزشهای اخلاقی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، مذهبی و زیبایی، شکوفایی و تعالی سازمان را به همراه خواهد داشت. این ارزش ها که نقش زیادی در رفتار مدیران و کارکنان دارد و بعنوان جزئی از سیستم فرهنگ سازمانی است، بایستی مورد توجه بیشتر قرار گیرند.

با توجه به یافته ها که هدف آن، ارائه ترکیب مناسب از ارزشهای محوری با رویکرد حداکثر کردن شاخص های عملکرد می باشد. لذا با توجه به شاخص های نه گانه عملکرد و زیر شاخص ذیربط هر یک از آنها، در مجموع نه ترکیب (نقشه) ارزشی برای شاخص های عملکردی و بیست و نه جزء ترکیب برای زیر شاخص های آن تبیین و ارائه گردیده است.

ترکیب (نقشه) ارزشی جهت انجام و تحقق محور مدیریت راهبردی در سازمانهای دولتی شامل ۱۱ شاخص ارزشی، مدیریت منابع انسانی ۹ شاخص ارزشی، ساختار (تشکیلات و قوانین) ۱۲ شاخص ارزشی، بهبود سیستم ۱۱ شاخص ارزشی، شهروندمداری ۱۱ شاخص ارزشی، قانونگرایی و سلامت اداری ۱۳ شاخص ارزشی، تحقق سیاستهای محوری ۱۱ شاخص ارزشی، تحقق اهداف کمی ۱۰ شاخص ارزشی و موفقیت در طرحهای عمرانی ۱۲ شاخص ارزشی در قالب نه ترکیب (نقشه) ارزشی ارائه شده است. همچنین با توجه به وجود زیر شاخص های برای هر یک از محور های عملکردی مذکور، تحقق آن منوط به بکارگیری مناسب و تخصیص ارزش های مذکور هر ترکیب در زیر شاخص های آنان می باشد بنابراین به منظور تحقق این امر، ۲۹ جزء ترکیب برای زیر شاخص های مذکور نیز ارائه شده است. مدیران و کارکنان در انجام شاخص های عملکردی به منظور حداکثر کردن آنها، ضروری است به ترکیب های ذکر شده در انجام امور سازمانی توجه ویژه نمایند و در صورت وجود این ارزش ها نسبت به بسط و توسعه آن و در صورت عدم وجود نسبت به ایجاد و خلق ارزش های مذکور اقدام نمایند.

مراجع

- ۱- آریانزاده، میربهادر، (۱۳۸۱)، برنامه ریزی خطی، انتشارات دانشگاه علم و صنعت
- ۲- استانلی، دیویس (۱۳۷۳)، "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمدی گرجی، تهران: نشر مروارید
- ۳- اشلی، دیوید (۱۳۸۳)، "نظریه جامعه شناسی، اصول و مبانی کلاسیک"، سید علی اکبر میرمهدی حسینی، کرمان: دانشگاه شهید باهنر
- ۴- ای یواس (۱۳۸۰)، "روش بکارگیری مهندسی ارزش"، محمد سعید جبل عاملی و سید علیرضا میرمحمد صادقی، تهران: انتشارات فرات،
- ۵- بلانچارد، کن، اکائر، مایکل (۱۳۸۳)؛ "مدیریت از راه ارزش ها"؛ حمیدرضا فرتوک زاده، تهران: نشر فرا، چاپ دوم .
- ۶- تسلیمی، سعید، (۱۳۷۸)، "مدیریت تحول سازمانی"، تهران: انتشارات سمت،
- ۷- دراکر، پیتر (۱۳۷۹)، "چالشهای مدیریت در سده ۲۱"، محمود طلوع، تهران، نشر رسا
- ۸- دولان، شیمون؛ گارسیا، سالوادور (۱۳۸۴)، "مدیریت بر پایه ارزش ها در هزاره نوین"، وحید وحیدی مطلق، تهران: انتشارات فرا.
- ۹- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۰)، "تئوری و طراحی سازمان"، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ سوم
- ۱۰- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۳)، "مبانی رفتار سازمانی"، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۱۰- ریشه، گی (۱۳۷۶) "کنش اجتماعی"، هما زنگنه زاده، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی
- ۱۲- طباطبایی، سید امیر (۱۳۷۸)، "اندازه گیری بهره‌وری با رویکرد فنی و مهندسی"، تهران، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع،
- ۱۳- کن بلانکارد - مایکل اکائر؛ (۱۳۸۲)، مدیریت از راه ارزش ها؛ مترجم: فرتوک زاده، حمیدرضا؛ نشر فرا، چاپ دوم
- ۱۴- کاوی، استفان (۱۳۸۱)؛ "هفت عادت مردمان موثر"؛ ترجمه گیتی خوشدل؛ تهران: نشر پیکان
- ۱۵- مرادی نژاد، داریوش و هم‌تا، نیما (۱۳۸۸)، "بهینه سازی در نرم افزار"، تهران: نشر همت جاویدان،
- ۱۶- معمارزاده، غلامرضا، احمدی، مسعود (۱۳۸۶)، "مدیریت تطبیقی"، تهران، انتشارات گوه‌ر بار
- ۱۷- مومنی، منصور (۱۳۸۵)، "مباحث نوین تحقیق در عملیات"، تهران، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران،
- ۱۸- میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۳)، "مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک منابع انسانی"، تهران، انتشارات میر
- ۱۹- میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۶)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار"، تهران، انتشارات میر، چاپ دوم ویرایش جدید

۲۰- مهدی زاده، علی و حسینی، سید مهدی (۱۳۸۵)، "روش تحقیق در علوم انسانی"، تهران: یکان

۲۱- نجف بیگی، رضا (۱۳۸۵)، "سازمان و مدیریت"، تهران: ناشر معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد

۲۲- ووماک، جیمز، جونز، دانیل تی (۱۳۸۰)، "تفکر ناب"، آزاده رادنژاد، اصفهان: انتشارات آموزه، چاپ دوم

1-Adams, C. (2004), "The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 17 No.5, pp.731-757.

۲-Armstrong, M. (1993), "Ethics and professionalism in accounting education: a sample course", *Journal of Accounting Education*, Vol. 11 pp.77-92.

3- Barney, J. (1986), "Organisational culture: can it be a source of competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No.3, pp.656-665

4-Chan ,Samuel Y.S.(2006), " The effects of accounting students' ethical reasoning and personal factors on their ethical sensitivity" *Managerial Auditing Journal* Vol. 21 No. 4, pp. 436-457

5- Chiang ,Yun-Hwa Chiang. (2000), " Can high performance work systems really lead to better performance?" *International Journal of Manpower* Vol. 27 No. 8, pp. 741-763

6- French ,Nick(2006)"Value and worth: probability analysis " *Journal of Property Investment & Finance* Vol. 24 No. 4, pp. 374-380

7- Jong ،Jeroen(2007) ، " How leaders influence employees innovative behavior"

European Journal of Innovation Management, Vol. 10 No. 1, pp. 41-64

8-Neely , A.D(2000)" performance measurement system Design" *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20 No.10, pp.1119-45

9-Shillito, M.Larry (2004)," Value:Its measurement, Design and Management", John Willy&sons,inc. Vol. 41 No.13, pp.19-30..

Abstract

Research goal Present value model for public organization of Iran with improving performance approach. This research concerned about two questions, what is a central value in public organizations? What is the value model of public organizations with improving performance approach? This research sought for set of knowledge about organizational value and finding combination of these values and use of these finding for removal organizational needs and improvement performance indicators of public organizations, so based on goal, research will be practical and based on method, research will be descriptive form. Statistical society is for Iranian public organizations, but for receive and collect information about organizational central values and performance, the expert group's comments and views are used.

For finding values of the organization and refining components and scales of theoretical framework and conceptual model, Delphi method through perspective of experts used, and for priorities and extracted performance indicators weight used the paired comparison method and technique of a AHP group and for prioritization and extraction weight coefficients of organizational values, used a simple rating scale techniques to measure distance and to achieve the value model using linear programming and to determine the coefficients component of value model allocation technique was used. For validation of presented model judgment-based expert system was used. The most important result of this study can be identified central value that governs the organization that related to organizational performance and presentation of 9 value model for each performance indicator in public organizations with using them, it can be seen organizational performance improvement. The result of this research can be the basis for decision-making, planning, policy and behavior of managers and help them in doing organizational process. Also pay managers and decision maker attention to importance of organizational values.

Keyword: value, organizational values, public organizations, value management