

رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی مسکن براساس نیازهای ذی‌نفعان کلیدی با

استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

حسام ایزدی یزدان آبادی\*، پیمان جهانشاهی، اعظم ایزدی یزدان آبادی

1. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، مدیر عامل شرکت تعاونی مشاوره مدیریت راهبرد پژوهان مکران
2. کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی، رئیس اداره آموزش ترویج و تحقیقات تعاونیهای اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان کرمان
3. کارشناسی ارشد شیمی-فیزیک، پژوهشگر شرکت تعاونی مشاوره مدیریت راهبرد پژوهان مکران

---

\*[Hessamizadi@hotmail.com](mailto:Hessamizadi@hotmail.com)

## چکیده:

با توجه به اینکه استفاده از رویکرد منشور عملکرد در ایران به ندرت بکار گرفته شده است و بکارگیری آن در تعاونی‌ها می‌تواند به گسترش کاربرد آن در شرکت‌ها و سایر سازمان‌ها حتی سازمان‌های دولتی سایر وزارت خانه‌های ایران کمک شایان ذکری نماید در این تحقیق تلاش شد تا به بررسی عوامل موثر در عملکرد و موفقیت تعاونی‌ها پرداخته شود. در ابتدا کلیه عوامل موثر بر شکست و موفقیت و بهره‌وری تعاونی‌های مسکن در استان کرمان شناسایی شد و از منابع اولیه و ثانویه در این بخش کمک گرفته شد سپس به بررسی عوامل مذکور در راستای نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان کلیدی تعاونی‌های مذکور با توجه به ذینفعان معین شده در بعد اول مدل منشور عملکرد اقدام به عمل آمد آنگاه عوامل شناسایی شده با استفاده از مدل تحلیل سلسله مراتبی رتبه بندی و اولویت سنجی گشتند در نهایت عوامل اصلی عملکردی تعاونی‌های مذکور شناسایی شده و ارائه گشتند که مهمترین آنها شامل منابع مالی شرکت، سابقه اجرایی مدیر عامل، میزان تطابق فعالیت‌های انجام شده با پیمان و حجم دوباره کاری‌ها، میزان تاخیرات زمانی در تحویل دائم پیمان و همکاری بانک عامل می‌بود.

## کلمات کلیدی:

1. سیستم‌های ارزیابی عملکرد، مدل منشور عملکرد، ذی‌نفعان، مدل تحلیل سلسله مراتبی

### مقدمه:

برای مدیریت کردن باید بتوان اندازه گرفت. این عبارت یکی از کلیدی‌ترین عوامل مدیریت است. لذا برای نیل به این مقصود، بحث ارزیابی عملکرد مطرح می‌شود. ارزیابی عملکرد یکی از وظایف اصلی سازمان‌ها و یکی از وجوه عمده مدیریت عملکرد می‌باشد و در واقع این مقوله بیشتر از خود مدیریت عملکرد شناخته شده است. در عصر حاضر اندازه‌گیری عملکرد نقش حیاتی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. پیش از این در ارزیابی عملکرد فقط موارد مالی مد نظر قرار می‌گرفت اما امروزه دیگر فقط به معیارهای مالی بسنده نمی‌شود و عوامل دیگری نیز مورد توجه قرار می‌گیرند، در مسیر پیشرفت سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، عمده توجه به معیارهای مالی بوده است و در حقیقت حسابداری، زبان واحد کسب و کار محسوب می‌شود. لیکن با

افزایش سطح رقابت و نیاز به کارایی هرچه بیشتر سازمان‌ها، معیارهای مالی برای هدایت و ارزیابی مسیرهای سازمان در این گونه محیط‌ها، ناکافی بودند. در حقیقت؛ معیارهای مالی نمی‌توانستند هدایت‌گر مناسبی برای ایجاد ارزش مالی در آینده باشند؛ زیرا آن‌ها فقط نتیجه اعمال گذشته سازمان را نشان می‌دادند. بدون در نظر گرفتن شاخص‌های غیر مالی، رضایت تمامی منابع انسانی از سازمان صورت نخواهد پذیرفت و در نهایت کارایی پرسنل و کل سازمان کاهش خواهد یافت. در نتیجه آگاهی از عملکرد در تمامی ابعاد مالی و غیر مالی جهت تصمیم‌گیری برای سازمان‌ها حیاتی می‌باشد.

از جهت دیگر مسکن بعد از غذا از اساسی‌ترین نیازهای زیستی انسان است که برای بقای او و جامعه از اهمیت خاصی برخوردار است. هریک از افراد جامعه از هر قشری که باشند به سرپناه مناسب با الگوی زیست خود نیازمند است. امروزه بسیاری از جوامع و دولت‌ها توجه به مسکن را در سرلوحه کار خود قرار داده‌اند زیرا تامین مسکن که جایگاه و پایگاه اساسی‌ترین نهاد اجتماعی یعنی خانواده است می‌تواند بسیاری از مشکلات را حل کرده و در بسیاری از مسائل فرهنگی، اقتصادی و سیاسی جامعه تاثیر شگرفی داشته باشد.

در شرایط فعلی کشور حمایت‌های متعددی از سوی وزارت راه و شهرسازی و وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی برای ارضای این نیاز صورت پذیرفته که می‌توان آن را در طرح‌های تعاونی‌های مسکن و تعاونی‌های مسکن مهر مشاهده نمود اما متأسفانه نحوه عملکرد این شرکت‌ها در هاله‌ای از ابهام فرو رفته و این ابهام به آن سبب است که سیستم جامعی برای ارزیابی این گونه شرکت‌ها (تعاونی‌های مسکن و مسکن مهر) موجود نیست و طراحی یک سیستم کامل نیازمند آن است که در ابتدا شاخص‌های عملکردی کلیدی را برای این شرکت‌ها معین نمود تا بتوان برای طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد اقدام نمود. در پژوهش حاضر تلاش بر این مهم است.

روش تحقیق:

ارزیابی عملکرد یکی از وظایف اصلی سازمان و یکی از وجوه مدیریت عملکرد می باشد. در عصر حاضر اندازه گیری عملکرد نقش حیاتی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می کند. آگاهی از عملکرد در تمامی ابعاد مالی و غیر مالی برای تصمیم گیری مدیران سازمان‌ها حیاتی می باشد (زنجیردار و دیگران، 1389: 36).

صاحب نظران اعتقاد دارند آنچه را که نمی توان ارزیابی نمود، نمی توان مدیریت کرد و این واقعیت در همه سازمان های دولتی و خصوصی مشهود است. (پاتریک و دیگران<sup>1</sup>، 2007).

از طرفی به همان اندازه که ارزیابی نکردن عملکرد برای سازمان مضر است به همان اندازه ارزیابی همه سنجه های عملکردی (کارایی شخصی، بهره وری ادارات و شیفت های کاری، ارزیابی های متنوع مالی، کنترل های شدید کیفی محصولات، سطوح خدمات مشتری، ارزیابی های متنوع ایمنی، غیبت ها، اضافه کاری ها و ...) نیز مضر است (لیسوسکی، 2006) (شاو و دیگران<sup>2</sup>، 2010). زیرا ارزیابی سنجه های بیشتر نیاز به زمان طولانی تری برای تجزیه و تحلیل دارد؛ همچنین با افزایش حجم داده ها لاجرم بخشی از داده ها نادیده گرفته می شوند که به همین علت از منظر زمانی جمع آوری این داده ها به صرفه نیست (تانگن<sup>3</sup>، 2004). ارزیابی تعداد زیادی سنجه عملکردی ریسک انباشت اطلاعاتی<sup>4</sup> را نیز بالا می برد، کارکنان و مدیران را مبهورت و گیج می سازد و دانستن اینکه کدام معیار ارزیابی باید مورد توجه قرار گیرد را سخت تر می کند و هنگامی که تمرکز در ارزیابی عملکرد وجود نداشته باشد به هیچ یک از سنجه های ارزیابی اهمیت داده نخواهد شد (لیسوسکی، 2006) (تانگن، 2004). به همین دلیل بسیاری از محققین اعتقاد دارند برای جلوگیری از انباشت اطلاعاتی لازم است که فقط تعداد محدودی از سنجه های ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرد (تانگن، 2004).

مدل منشور عملکرد در سال 2001 توسط نیلی و همکارانش<sup>5</sup> و در سال 2003 توسط نیلی و کنرلی<sup>6</sup> ارائه گردید. این مدل برای قضاوت درباره عملکرد به جای استراتژی ها ذی نفعان را مورد توجه قرار

<sup>1</sup> - Patrick et al.

<sup>2</sup> - Shaw et al.

<sup>3</sup> - Tangen

<sup>4</sup> - Overflow

<sup>5</sup> - Neely et al

<sup>6</sup> - Neely and Kennerley

داد(هریسون<sup>1</sup>, 2010). این مدل سعی نمود ضعف ها و نداشته های مدل های قبلی را جبران نماید از انباشت اطلاعاتی جلوگیری کند مزیت اصلی این مدل در آن است که دید جامع تری از ذی نفعان متفاوت (مانند سرمایه-گذاران، مشتریان، کارکنان، قانون گذاران، اتحادیه ها و تامین کنندگان) نسبت به سایر مدل های ارزیابی عملکرد ارائه می دهد. از دیگر سو یکی از بزرگترین اشتباهات مرسوم در ارزیابی عملکرد سازمان، انتخاب سنجه ها با توجه به استراتژی ها است. انتخاب سنجه ها از استراتژی ها نشان دهنده عدم درک نقش استراتژی و هدف ارزیابی عملکرد است چرا که سنجه های عملکرد برای کمک به افراد طراحی می شوند تا به آنها نشان دهند که آیا به طرف مقصد از قبل تعیین شده در حرکتند و یا از آن منحرف شده اند. اما استراتژی ها به مقصد مربوط نمی شوند بلکه مسیر رسیدن به مقصد را مشخص می کنند (کریمی دستجردی، و کریمی، 1385). بنابراین اگرچه استراتژی ها ارزش افزا هستند ولی هدف نهایی نمی باشند. در واقع با بکارگیری استراتژی ها، سازمان قادر خواهد بود تا ارزش بیشتری را برای ذی نفعان مختلف ایجاد نماید. ذی نفعانی نظیر سرمایه گذاران، مشتریان، واسطه ها، کارکنان، تامین کننده ها، قانون گذار و گروه های اجتماعی که اهمیت هر یک در سازمانهای مختلف، متفاوت می باشد. بنابراین اولین و اصلی ترین جنبه عملکرد، ذی نفعان می باشند (کریمی دستجردی و کریمی، 1385). یک سیستم ارزیابی عملکرد باید در ابتدا به شناسایی کلیه ذی نفعان کلیدی سازمان پردازد و نیازها و خواسته های همه آنها را در نظر گیرد سپس به انتخاب سنجه عملکرد پردازد (ایزدی، 1392).

همانگونه که پیش از این آمد ارزیابی همه سنجه های عملکرد برای سازمان مناسب نیست و مدل منشور عملکرد با توجه به ماهیتش که نیازهای ذی نفعان را در بر می گیرد ممکن است سنجه های بسیار زیادی را ارائه دهد که ارزیابی همه آنها مقتضی نیست بنابراین باید به انتخاب شاخص های بحرانی جهت ارزیابی اقدام شود و به علت آنکه شاخص ها از نوع کمی و کیفی خواهند بود از بین روش های جبرانی و غیر جبرانی تصمیم گیری

---

<sup>1</sup> -Harrison Jr

چند شاخصه روش جبرانی تحلیل سلسله مراتبی<sup>1</sup> جهت رتبه بندی و انتخاب شاخصها اتخاذ گردید (ایزدی، 1392).

#### اهداف پژوهش:

##### هدف اصلی:

1. تعیین و رتبه بندی شاخصهای عملکردی شرکت های تعاونی مسکن بر مبنای نیازهای ذی نفعان چندگانه

##### اهداف فرعی:

1. شناسایی ذی نفعان کلیدی تعاونی های مسکن
2. ارائه شاخص هایی جهت تامین نیازهای ذی نفعان کلیدی
3. ایجاد درخت سلسله مراتبی برای اولویت بندی شاخصها
4. تعیین وزن های معیارها در درخت سلسله مراتبی
5. رتبه بندی شاخص های ارزیابی عملکرد تعاونی های مسکن بر مبنای تحلیل سلسله مراتبی

#### سوالات پژوهش:

1. ذی نفعان کلیدی چه کسانی هستند و نیازها و خواسته های آنها چه می باشد؟
2. چه شاخص هایی برای ارزیابی عملکرد تعاونی های مسکن با توجه به بعد نیازهای ذی نفعان مدل منشور عملکرد مورد نیاز است؟
3. رتبه بندی شاخص های ارزیابی عملکرد تعاونی های مسکن با توجه به روش تحلیل سلسله مراتبی چگونه است؟

تئوری ها و مدل های مورد استفاده در پژوهش:

#### منشور عملکرد:

---

<sup>1</sup> AHP

منشور عملکرد یک سیستم ارزیابی عملکرد جامع است که در سال 2001 توسط نیلی و آدامز ارائه گردید و ترکیبی از پنج وجه وابسته به هم است، هر وجه با یک سوال کلیدی تلاش دارد تا بخشی از الزامات سازمان را روشن سازد.

### وجه اول منشور عملکرد:

خشنودی ذی‌نفعان با سوال: ذی‌نفعان کلیدی ما چه کسانی هستند؟ متقاضی چه کارهایی هستند؟ و چه چیزهایی نیاز دارند؟ این وجه تعمداً حوزه وسیع‌تری از ذی‌نفعان را نسبت به کارت امتیازی متوازن؛ که فقط سهامداران و مشتریان را شامل می‌شود؛ پوشش می‌دهد. کارت امتیازی متوازن هیچ توجهی به کارکنان، تامین‌کنندگان، تنظیم‌کنندگان و محدودکنندگان، اتحادیه‌ها و گروه‌های محلی ندارد. در حالی که تمام این بخش‌ها می‌توانند تاثیر بسزایی به عملکرد و موفقیت یک سازمان بگذارند. در مقابل وجه اول منشور عملکرد، منظر ذی‌نفعان، به صراحت بیان می‌دارد ذی‌نفعان کلیدی سازمان شما چه کسانی هستند و چه نیازها و خواسته‌هایی دارند. که این ذی‌نفعان کلیدی پنج گروه کارکنان، سهامداران، مشتریان، تامین‌کنندگان و در نهایت محدودکنندگان را شامل می‌شوند.

### تحلیل سلسله مراتبی<sup>1</sup>:

این روش از روش‌های MADM از نوع مدل‌های جبرانی می‌باشد در حالی که اطلاعاتی برای تشکیل جدول تصمیم وجود نداشته باشد این روش تنها روش موجود برای اقدام به رتبه‌بندی گزینه‌ها و اخذ تصمیم است. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروفترین فنون تصمیم‌گیری چند منظوره است که براساس تحلیل مغز انسان برای مسائل پیچیده و فازی پیشنهاد گردیده است و توسط محققى به نام توماس ال ساعتى در سال‌های دهه 1970 مطرح شد (قدسى پور، 1381). روش AHP در فرموله کردن درک مستقیم از یک مسئله پیچیده که از یک ساختار سلسله مراتبی تبعیت می‌نماید بسیار اساسی است. محوریت AHP اجازه دادن به تصمیم‌گیرنده برای ساختار دهی به یک مسئله MADM به شکل سلسله مراتبی از ویژگی‌ها می‌باشد. یک سلسله

<sup>1</sup> Analytical Hierarchy Process(AHP)

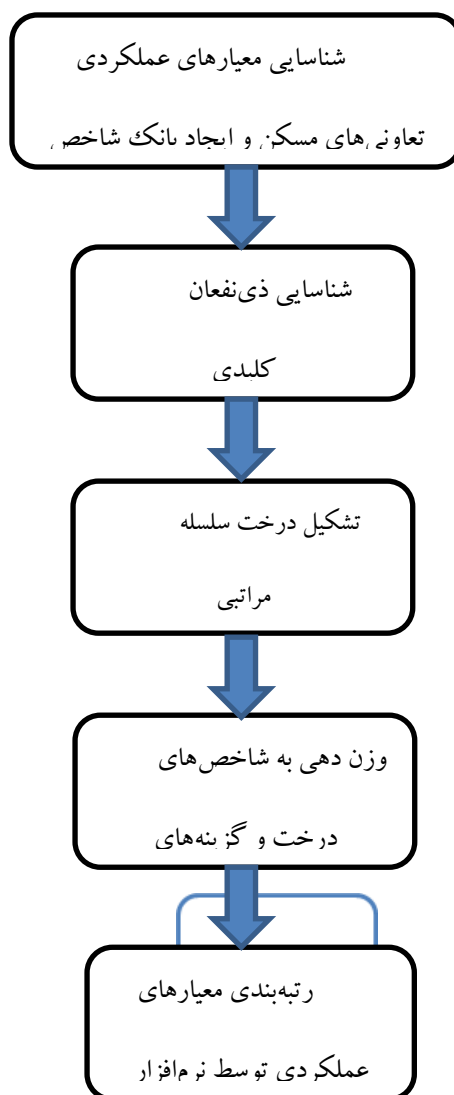
مراتب حداقل سه سطح دارد: تمرکز یا هدف کلی یک مسئله در بالاترین سطح، شاخص‌های چندگانه (معیارها) که در سطح میانی قرار می‌گیرند، و معیارهای فرعی در انتها. هنگامی که شاخص‌ها بسیار خلاصه می‌شوند، زیر معیارها در سلسله مراتب چند سطحی متناوباً تولید می‌شوند.

### مدل پیشنهادی پژوهش:

مدل پیشنهادی این پژوهش از ترکیب وجه اول مدل منشور عملکرد که در سال 2001 توسط نیلی و همکاران ارائه شده و مدل تحلیل سلسله مراتبی که در دهه 1970 توسط توماس ال ساعتی ارائه گردید اقتباس گردیده به این صورت که در گام اول این پژوهش با استفاده از ادبیات پژوهش و اسناد ثانویه تعاونی‌های مسکن و سازمان‌های مرتبط با آن‌ها اقدام به شناسایی معیارهای عملکردی تعاونی‌های مسکن شد سپس با استفاده از ابزار پرسشنامه و مصاحبه نسبت به شناسایی ذی‌نفعان کلیدی تعاونی‌های مسکن اقدام شد آنگاه درخت سلسله مراتبی تهیه و وزندهی به ذی‌نفعان کلیدی در ماتریس مقایسات زوجی انجام گرفت. در گام بعد با مراجعه به ذی‌نفعان مذکور وزندهی شاخص‌های درخت سلسله مراتبی و گزینه‌های تصمیم اجرا گشت. سپس داده‌های حاصله توسط نرم‌افزار 11 EXPERT CHOICE تجزیه و تحلیل شده و معیارهای پیشنهادی برای ارزیابی عملکرد تعاونی‌های مسکن رتبه بندی شدند.



بنابراین مدل پژوهش حاضر به این صورت است:



یافته‌های پژوهش:

### 1. نتایج حاصله گام اول:

1. هرچه سطح تحصیلات مدیران تعاونی‌های مسکن بالاتر باشد کارایی عملکرد شرکت بیشتر و بالاتر خواهد بود. (وزیر، 1386)
2. سوابق خدمت اجرایی مدیران بر کارایی عملکرد شرکت‌های تعاونی مسکن تاثیر دارد. به این صورت که با افزایش سنوات خدمتی مدیران هزینه تمام شده هر واحد کاهش میابد اما با افزایش خدمت سنوات زمان واگذاری واحدها افزایش می‌یابد (وزیر، 1386).

3. میزان همکاری اعضای شرکت‌های تعاونی مسکن با هیئت مدیره تعاونی در میزان کارایی عملکرد شرکت تعاونی کاملاً تاثیر دارد یعنی هرچه همکاری اعضا بیشتر باشد قیمت تمام شده مسکن افزایش می‌یابد و همچنین بین همکاری اعضا و شاخص میزان تاخیر در واگذاری واحدها رابطه‌ای معکوس برقرار است و هرچه همکاری بین اعضا و مدیران بیشتر باشد میزان تاخیر در واگذاری کاهش می‌یابد (وزیر، 1386).
4. احداث واحدهای مسکونی به صورت پیمانی باعث می‌شود هم قیمت تمام شده واحدهای مسکونی بیشتر باشد و هم تاخیر بیشتری در واگذاری واحدهای ساخته شده داشته باشد. اما احداث واحدهای مسکونی به صورت امانی با کارایی عملکرد تعاونی‌ها رابطه مستقیم دارد (وزیر، 1386).
5. همکاری بانک عامل بر کارایی عملکرد شرکت‌های تعاونی مسکن تاثیر مستقیم دارد و تعهد بانک عامل باعث کاهش زمان واگذاری واحدها و کاهش هزینه تمام شده هر واحد می‌گردد (وزیر، 1386).
6. بین منابع مالی شرکت‌ها و کارایی عملکرد آنها رابطه مستقیم وجود دارد به نحوی که واحدهای مسکونی که صاحبان آنها از پشتوانه مالی خوبی برخوردارند از لحاظ کیفیت ساخت و رعایت اصول معماری به مراتب بهتر از سایر واحدها هستند (وزیر، 1386).
7. صدور برگ سهام برای اعضای تعاونی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
8. وجوه در گردش شرکت در بانک توسعه تعاون (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
9. تحصیلات دانشگاهی اعضای هیئت مدیره (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
10. تطابق رشته تحصیلی و تجربه اعضای هیئت مدیره با نوع فعالیت تعاونی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
11. وضعیت تحصیلی مدیر عامل از نظر دارا بودن تحصیلات دانشگاهی و ارتباط آنها با موضوع تعاونی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
12. وضعیت آموزشی کارکنان (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
13. زمان بندی انتخابات هیئت مدیره و بازرسان در مواعید قانونی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
14. برگزاری مجامع عمومی در مواعید مقرر (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
15. برگزاری به موقع جلسات هیئت مدیره و داشتن دفتر صورت جلسات (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
16. وضعیت ترازنامه
17. (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).

18. میانگین سود دهی شرکت در دو سال منتهی به ارزیابی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
19. دارا بودن آیین نامه‌های داخلی استخدامی، مالی و معاملاتی مصوب (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
20. عضویت شرکت در اتحادیه ذی‌ربط (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
21. عضویت در اتاق تعاون (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
22. تهیه و تنظیم و تسلیم به موقع اظهارنامه مالیاتی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
23. بهره‌گیری تعاونی از اینترنت، ICT و IT در انجام فعالیت‌ها (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
24. استقرار سیستم‌های مدیریت بهره‌وری در تعاونی‌ها (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
25. دستیابی به گواهینامه‌های بین‌المللی سیستم‌های مدیریتی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
26. میزان افزایش سرمایه در مجموع سه سال منتهی به ارزیابی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
27. دارا بودن طرح توسعه و اقدام در این خصوص (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
28. میزان اشتغال زایی در تعاونی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
29. دارا بودن خلاقیت و نوآوری (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
30. میزان ارتباط تعاونی با دستگاه‌های دولتی (عقد قرارداد، بهره‌مندی از دستورالعمل‌ها و ... (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
31. دارا بودن عضویت عام برای تعاونی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
32. دارا بودن همکاری فعال با سایر تعاونی‌ها (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
33. مدت فعالیت موثر (مفید و مرتبط با موضوع) شرکت تعاونی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
34. ویژگی محل شرکت تعاونی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
35. وجود تعاونی در مناطق محروم (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
36. دارا بودن تابلوی عنوان شرکت تعاونی به نحو مناسب (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).

37. ارائه محصولات و خدمات با نام تعاونی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
38. تطبیق اساسنامه با مقررات جدید ابلاغی وزارت تعاون (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
39. نسبت واحدهای مسکونی در دست احداث به کل اعضا در تعاونی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
40. دارا بودن شناسنامه فنی ساختمان برای پروژه‌های در دست احداث (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
41. انجام ساخت و ساز توسط پیمانکار دارای صلاحیت انبوه‌سازی مورد تأیید وزارت راه و شهرسازی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
42. محدود بودن ماده 12 اساسنامه تعاونی در عضویت افراد و تطابق عضویت افراد با آن (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
43. حداکثر بودن مدت تعاونی به میزان 5 سال (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
44. تصویب آیین‌نامه اجرایی تبصره 3 ماده 3 اساسنامه در مجمع عمومی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
45. دارا بودن قرارداد احداث و واگذاری واحدهای مسکونی با اعضا از طرف تعاونی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
46. دارا بودن آیین‌نامه معاملات برای تعاونی (دستورالعمل ارزیابی تعاونی‌های برتر، 1389).
47. تعداد و نوع کارهای مشابه انجام شده توسط پیمانکار در زمینه کار در پنج سال گذشته (تجربه) (دفتر فنی استانداری).
48. حسن سابقه پیمانکار (دفتر فنی استانداری).
49. توان مالی پیمانکار (دفتر فنی استانداری).
50. توان تجهیزاتی پیمانکار (ماشین‌آلات و تجهیزات آماده به کار و یا در دسترس) (اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان).
51. کفایت کادر فنی و عناصر کلیدی پیمانکار از نظر دانش و تجربه (اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان).
52. توان برنامه‌ریزی و کنترل پروژه پیمانکار (اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان).
53. توان مدیریتی پیمانکار (اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان).
54. ارائه مقالات در مجلات و سمینارها توسط پیمانکار (اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان).
55. ثبت اختراع مرتبط با موضوع پروژه توسط پیمانکار (اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان).

56. بومی بودن پیمانکار ( اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان).
57. عدم تطابق در فعالیت‌های انجام شده با پیمان و دوباره کاری‌های پیمانکار در پروژه‌های قبلی (ایزدی، 1392).
58. نرخ به هنگام بودن پروژه‌ها (ایزدی، 1392).
59. سرانه آموزشی و پژوهشی پیمانکار (ایزدی، 1392).
60. دارا بودن سیستم مدیریت امور پیمان کارآمد (ایزدی، 1392).
61. میزان تاخیرات زمانی در تحویل دائم پیمان (ایزدی، 1392).
62. هزینه پرداخت‌های مستقیم به کارکنان (ایزدی، 1392).
63. تعداد پیشنهادات دریافتی و اجرا شده (ایزدی، 1392).
64. میانگین سنی کارکنان (ایزدی، 1392).
65. میانگین اضافه کاری کارکنان (ایزدی، 1392).
66. کاهش زمان رسیدگی به شکایات سهامداران (ایزدی، 1392).
67. تدوین استانداردهای ارائه خدمات (ایزدی، 1392).
68. مدیریت ارتباط با سهامدار (ایزدی، 1392).
69. صحت و به هنگام بودن اطلاعات (ایزدی، 1392).
70. اداره واحدها بر اساس نظام قیمت تمام شده (ایزدی، 1392).
71. آشنا نمودن پیمانکار با حقوق و وظایف خود (ایزدی، 1392).
72. آشنا نمودن سهامداران با نحوه انجام امور و شفاف سازی امور انجام شده (ایزدی، 1392).
73. نرخ روزآمدی اطلاعات ارائه شده (ایزدی، 1392).
74. نرخ تسهیل امور توسط اداره کل تعاون
- 2. نتایج حاصله گام دوم:**

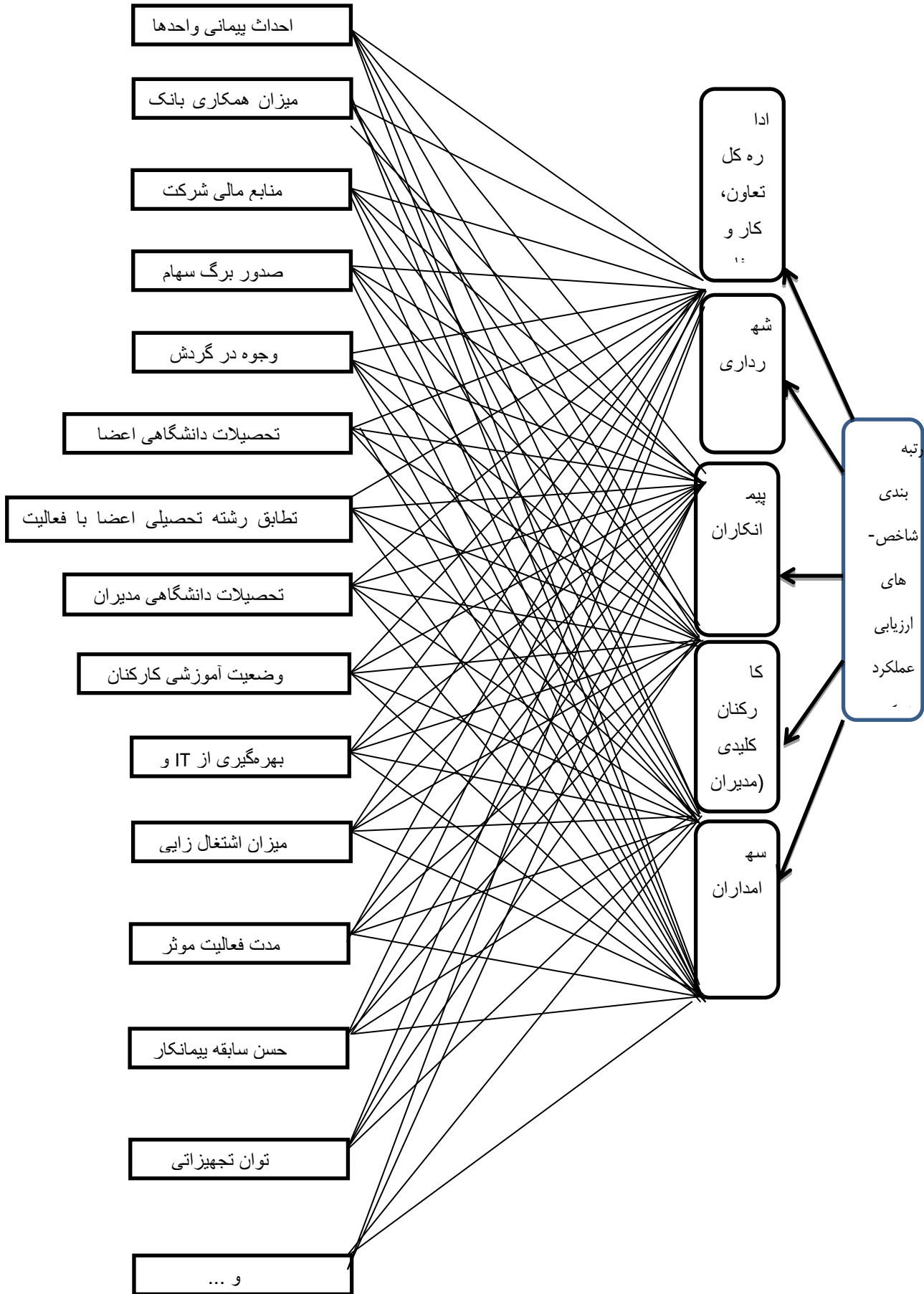
پس از مصاحبه با مدیران تعاونی‌های برتر ارائه شده از سوی اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی استان کرمان و جمع‌بندی نتایج حاصله ذی‌نفعان کلیدی تعاونی‌های مسکن به شرح سازمان‌ها و گروه‌های زیر استنتاج گردید.

جدول 1-3 ذی‌نفعان کلیدی تعاونی‌های مسکن

1. سهامداران و مشتریان	سهامداران شرکت‌های تعاونی
------------------------	---------------------------

مدیران تعاونی‌ها	2. کارکنان
شهرداری‌های مناطق	3. محدودکنندگان
پیمانکاران خارجی (مجریان اجرای پروژه)	4. تامین‌کنندگان
اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	5. سازمان‌های بالاسری

گام سوم درخت سلسله مراتبی:



نتایج حاصل از گام چهارم وزن دهی به معیارها و رتبه‌بندی گزینه‌های تصمیم در درخت سلسله مراتبی که

با نظرات کارشناسی و توسط نرم‌افزار EXPERT CHOICE 11 صورت پذیرفت به شکل زیر بود:

1. شهرداری (0.050)

2. مدیران (0.287)

3. پیمانکاران (0.159)

4. سهامداران (0.514)

جدول 1-4 رتبه‌بندی گزینه‌های تصمیم (شاخص‌های ارزیابی عملکرد تعاونی‌های مسکن)

اولویت	شاخص ارزیابی عملکرد	وزن نرمال شده
1	منابع مالی شرکت	1.00
2	سابقه اجرایی مدیر عامل	0.946
3	میزان تطابق فعالیت‌های انجام شده با پیمان و حجم دوباره کاری‌ها	0.931
4	میزان تاخیرات زمانی در تحویل دائم پیمان	0.909
5	همکاری بانک عامل	0.882
6	توان مالی پیمانکار	0.856
6	توان تجهیزاتی پیمانکار	0.856
7	نرخ به هنگام بودن پروژه‌ها	0.823
8	آشنا نمودن سهامداران با نحوه انجام امور	0.814
9	دارا بودن سیستم مدیریت امور پیمان	0.782
10	اداره واحدها بر اساس نظام قیمت تمام شده	0.781
11	صحت و به هنگام بودن اطلاعات	0.754
11	انجام ساخت و ساز توسط پیمانکاران واجد شرایط انبوه سازی	0.754
12	کاهش زمان رسیدگی به شکایات سهامداران	0.747
13	دارا بودن قرارداد احداث و واگذاری واحدها با	0.744



	اعضاء	
0.741	کفایت کارکنان کلیدی پیمانکار	14
0.719	مدیریت ارتباط با سهامداران	15
0.694	توان برنامه ریزی پیمانکار	16
0.693	حسن سابقه پیمانکار	17
0.672	تعداد و نوع کارهای مشابه انجام شده توسط پیمانکار	18
0.672	نرخ روزآمدی ارائه اطلاعات	18
0.666	تدوین استانداردهای ارائه خدمات	19
0.631	نرخ تسهیل امور توسط اداره تعاون	20
0.601	احداث پیمانی واحدها	21
0.594	توان مدیریتی پیمانکار	22
0.590	مدت فعالیت موثر	23
0.556	همکاری فعال با سایر تعاونیها	24
0.548	حداکثر بودن مدت تعاونی به میزان 5 سال	25
0.539	وجوه در گردش	26
0.523	نسبت واحدهای مسکونی در حال احداث به کل اعضای تعاونی	27
0.501	استقرار سیستم مدیریت بهره وری	28
0.497	برگزاری مجمع عمومی در زمان مقتضی	29
0.495	تحصیلات دانشگاهی مدیر عامل	30
0.482	بهره گیری از IT و ICT	31
0.475	عضویت عام در تعاونی	32
0.467	میانگین سود	33
0.467	دارا بودن شناسنامه فنی ساختمان	33
0.461	دارا بودن طرح توسعه و اجرای آن	34
0.450	زمان بندی انتخابات هیئت مدیره	35
0.443	گواهینامه سیستم های مدیریتی	36
0.441	برگزاری جلسات هیئت مدیره در زمان معین	37

0.413	وضعیت ترازنامه	38
0.410	افزایش سرمایه در مجموع 3 سال قبل	39
0.409	محدود بودن ماده 12 اساسنامه	40
0.407	وضعیت آموزشی کارکنان	41
0.401	بودن در مناطق محروم	42
0.399	ویژگی های محل شرکت تعاونی	43
0.386	میانگین اضافه کاری کارکنان	44
0.382	سرانه آموزش و پژوهش پیمانکار	45
0.369	بومی بودن پیمانکار	46
0.359	میانگین سنی کارکنان	47
0.352	صدور برگه سهام	48
0.346	میزان اشتغال زایی تعاونی	49
0.344	تطابق رشته تحصیلی اعضا با فعالیت های تعاونی	50
0.340	هزینه پرداخت مستقیم به کارکنان	51
0.338	دارا بودن آیین نامه معاملات برای تعاونی	52
0.320	تحصیلات دانشگاهی اعضا	53
0.319	تصویب آیین نامه اجرایی تبصره 3 ماده 3 اساسنامه	54
0.313	تطبیق اساسنامه با مقررات و قوانین جدید	55
0.305	تعداد پیشنهادهای دریافتنی و اجرا شده	56
0.299	تسلیم اظهارنامه مالیاتی به موقع	57
0.296	ارتباط تعاونی با دستگاه های دولتی	58
0.280	ارائه محصولات و خدمات به نام شرکت تعاونی	59
0.277	عضویت در اتحادیه	60
0.272	دارا بودن خلاقیت و نوآوری	61
0.257	دارا بودن آیین نامه های استخدامی	62
0.244	عضویت در اتاق تعاون	63
0.229	ارائه مقالات در کنفرانس ها توسط پیمانکار	64
0.167	ثبت اختراع توسط پیمانکار	65

0.146	دارا بودن تابلوی عنوان شرکت تعاونی	66
-------	------------------------------------	----

### نتیجه گیری و پیشنهادات تحقیق:

در این پژوهش تلاش گردید تا با استفاده از بررسی ادبیات تحقیق و همچنین بررسی اسناد و مدارک موجود در دستگاه‌های اجرایی دولت نسبت به شناسایی معیارهای ارزیابی عملکرد تعاونی‌های مسکن اقدام شود و سپس با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی معیارهای مربوطه رتبه‌بندی گردند. در نتیجه 70 شاخص کلیدی که برای ارزیابی عملکرد تعاونی‌های مذکور از منابع تحقیق استحصال گردیده بود به شرح جدول 1-4 توسط نرم‌افزار 11 EXPERT CHOICE رتبه‌بندی گردید و بر مبنای نتایج این پژوهش و با توجه به اینکه شاخص‌های ارزیابی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی برای ارزیابی و معین نمودن تعاونی‌برتر نیز در این شاخص‌ها قرار دارند اما در اولویت‌های بالا قرار نگرفتند و لذا به نظر نمی‌رسد شاخص‌های نافذی برای ارزیابی اختصاصی تعاونی‌های مسکن باشند پیشنهاد می‌گردد تا برای ارزیابی تعاونی‌های مسکن استفاده از شاخص‌های ارائه شده با توجه به اولویت‌بندی مذکور صورت پذیرد تا بتوان علاوه بر کنترل عملکرد تعاونی‌های مذکور اقدام به هدایت عملکرد آن‌ها به سوی تامین رضایت همه ذی‌نفعان کلیدی معین شده در پژوهش نمود و از ابزار ارزیابی عملکرد برای هدایت و بهبود استراتژیک عملکرد تعاونی‌های مذکور استفاده نمود.

### منابع:

#### منابع و ماخذ فارسی:

1. ابراهیم، خ. ن. (1378). روش تحقیق و کاربرد آن در مدیریت. تهران: آروین.
2. اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان کرمان، دستورالعمل انتخاب تعاونی برتر
3. اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان، دستورالعمل ارزیابی فنی پیمانکاران
4. اصغر پور، م. (1390). تصمیم‌گیری‌های چند معیاره (نسخه چاپ نهم). تهران: دانشگاه تهران.

5. اعتمادی، ح.، گنجی، ح. و مهرابی کوشکی، ع. (1388). بهره‌وری منابع انسانی و رابطه آن با ارزش بازار شرکت. مدیریت بازرگانی، 3، صص 23-38.
6. الهه، س. ز. (1379). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: برگه.
7. الهی، ش. (1387). مثلث عملکرد. دومین جشنواره شهید رجایی، سازمان امور استخدامی کشور. مجموعه مقالات همایش ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور.
8. ایزدی یزدان آبادی، حسام. (1391). ارزیابی عملکرد بر مبنای مدل منشور عملکرد با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره در اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان. دانشکده آموزش‌های مجازی
9. باقری، ابراهیم. (1385). پایایی و اعتبار مدل ارزیابی عملکرد کارکنان گمرک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی تهران. دانشکده مدیریت
10. بست، ج. (1382). روش‌های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری. (ح. پاشا شریفی، & ن. طالقانی، مترجم) رشد.
11. تقی‌زاده، رسول؛ فضل‌ی، صفر. (1390). روش اندازه‌گیری عملکرد شرکت‌ها با استفاده از رویکرد ترکیبی آنالیز روابط خاکستری و تاپسیس فازی. چشم‌انداز مدیریت، صص 125-150.
12. حاجی‌جباری، ع. و سرآبادانی، م. (1386). راهنمای کاربردی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
13. خاکی، غ. (1387). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. بازتاب.
14. خالقی، غلام‌حسین؛ جعفری اسکندری، میثم؛ علی‌احمدی، علیرضا؛ حیدری، مهدی. (1389). تحلیل چند معیاره فازی ارزیابی عملکرد سازمان‌های توسعه‌ای وزارت صنایع و معادن در حمایت از بخش خصوصی. فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد واحد سنج.
15. دفتر فنی استانداری کرمان دستورالعمل ارزیابی کیفی پیمانکاران
16. دستمردی، م.، قاضی‌نوری، س.، اسدی‌فرد، ر. و ابراهیمی، آ. (1389). ارائه مدلی جامع برای ارزیابی موثر عملکرد مراکز آزمایشگاهی بالینی و تحقیقاتی. علوم آزمایشگاهی، صص 1-9.
17. دلاور، ع. (1380). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: رشد.
18. دی‌وال، آ. (1386). توانمندی‌های مدیریت عملکرد سازمان‌های پیشرو چگونه ارزش پایدار پدید می‌آورند. (م. صائبی، مترجم) تهران: انتشارات معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری.
19. رایبیز، ا. (1385). رفتار سازمانی مفاهیم نظریه‌ها و کاربردها (جلد 1). (س. اعرابی، & ع. پارسایان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
20. رحیمی، غ. (1385). ارزیابی عملکرد بهبود مستمر سازمان. تدبیر، صص 41-44.
21. رضاییان، ع. (1384). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

22. روستا، ا. و نوس، د. و ابراهیمی، ع. (1386). *مدیریت بازاریابی*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
23. زنجیردار، مجید؛ طالبی فراهانی، زرین؛ موسوی بصری، سید مسلم؛ لونی، ندا. (1389). مقایسه سیستم های سنجش عملکرد و تحلیلی بر کارت امتیازی متوازن به عنوان سیستم نوین سنجش عملکرد. بررسی های بازرگانی.
24. سکاران، ا. (1386). *روش های تحقیق در مدیریت*. (م. صائبی، و م. شیرازی، مترجم) انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
25. شامی، علی؛ شاهین، آرش؛ یزدان شناس، مهدی. (1387). نقش نظام مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی. پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، صص 170-220.
26. شاهین، آرش؛ عارف نژاد، محسن؛ فغانی، فاطمه. (1391). تحلیل اولویت بندی عوامل مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) موثر بر عملکرد مالی با رویکرد تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی گروهی با مطالعه موردی در صنعت مواد غذایی، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، شماره 19. صص 37-50
27. شنوایی، ح. (1387). ارزیابی عملکرد مدیریت بخش انرژی کشور (با تاکید بر بخش انرژیهای برق آبی - وزارت نیرو) با رویکرد EFQM. *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت* (5)، صص 161-190.
28. شیروانی، ع. و موسوی، ا. (1390). *مدیریت عملکرد*. تهران: پویش اندیشه.
29. عباسیان، ع. و دهقان پور، م. و ده موبد، ب. (1390). تحلیل تاثیر فناوری در کارایی صنایع با رهیافت تحلیل پوششی داده ها. *رشد فناوری*، صص 10-18.
30. غروی نخجوانی، س. (1388). *ارزیابی عملکرد و سنجش کارایی شرکت های کارگزاری بورس اوراق بهادار تهران با تاکید بر روش تحلیل پوششی داده ها (DEA)*. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
31. فاتح پناه، ا. و ملکی، م. و مطلق، ز. (1389). ارزیابی عملکرد آموزشی بیمارستان هاشمی نژاد شهر تهران بر اساس الگوی تعالی مالکوم بالدريج در سال 1386. *طلوع بهداشت* (4)، صص 70-80.
32. فدایی نژاد، ا. و خالقی، ا. و مهاجری، م. (1389). مقایسه تعالی عملکرد سازمان های کوچک و بزرگ با رویکرد EFQM. *چشم انداز مدیریت دولتی*، صص 119-133.
33. قاسم، ظ. (1378). *کاربرد روش های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت*. تهران: میر.
34. قدسی پور، س. (1381). *مباحثی در تصمیم گیری چند معیاره*. تهران: دانشگاه امیرکبیر.
35. کاپلان، ر. و نورتون، د. (1388). *دستاورد اجرا*. (ع. محمدرضا، مترجم) گروه ناب.
36. کاپلان، ر. و نورتون، د. (1384). *نقشه استراتژی تبدیل دارایی های نامشهود به دارایی های مشهود*. تهران: گروه صنعتی پژوهشی آریانا.
37. کریمی دستجردی، داوود. و کریمی، تورج. (1385). *منشور عملکرد چارچوبی فراتر از کارت امتیازی متوازن*. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت. تهران.

38. کریمی دستجردی، داوود. و کریمی، تورج. (1386). رویکرد کمی به ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس چارچوب منشور عملکرد. پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع (ص. 15). تهران: دانشگاه علم و صنعت ایران.
39. کریمی، ت. (1385). مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی. تدبیر، 171، صص 22-27.
40. محرابیان. (1382). تاریخچه ارزیابی عملکرد دستگاه ها در ایران و جهان. چگنگ:نگی ارزیابی دستگاه های اجرایی، صص 4-17.
41. محمد فام، ا.، شکاری، ا.، و خسروجردی، ا. (1387). ارائه مدلی برای سنج عملکرد سیستم HSE مبتنی بر مدل تعالی EFQM. علم و تکنولوژی محیط زیست (دوره دهم شماره چهار).
42. مرکز پژوهش های مجلس. (1380). ارزیابی عملکرد فصل دوم قانون برنامه سوم توسعه (سامان دهی شرکت های دولتی).
43. مرکز پژوهش های مجلس. (اسفند 1382). ارزیابی عملکرد بخش صنعت و معدن در سال 1381.
44. مریم، ن. ا. (1373). روش های تحقیق در علوم انسانی. تهران: بعثت.
45. مهرگان، م. (1383). پژوهش عملیاتی پیشرفته. تهران: انتشارات کتاب دانشگاهی.
46. میرحسینی، س. و علیرضایی، م. (1382). روشهای نوین ارزیابی عملکرد. چگونگی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی، صص 33-45.
47. میرزا صادقی، ع.، وطن خواه، س.، و فاطمی، ر. (1381). دستور العمل علمی-اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد موسسه تحقیق و توسعه پژوهشگران سلامت، گروه مشاوران TUV Academy. منابع و ماخذ انگلیسی:

1. Koonmee, K., Singhapakd, A., Virakul, B., & Lee, D.-J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, vol. 63 pp. 20-26.
2. A. de Waal, A. (2004). Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol.53 No:4 pp.301-316.
3. Aras, G., Aybars, A., & Kutlu, O. (2010). Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol.59 No:3 pp.229-254.
4. Bremser, W., and Chung, Q. (2005) A framework for performance measurement in the e-business environment *Electronic Commerce Research and Applications*, vol.4, pp 395-412.

5. Chytas, P., Glykas, M., and Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard *International Journal of Information Management*, pp460–468.
6. Cocca, p., & Alberti, m. (2010). a framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International journal of productivity and performance management*, vol. 59 No:2 pp.186-200.
7. Davis, J. (2008) *DETERMINANTS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PERFORMANCE ON COUNTY EFFICIENCIES: A STUDY OF FLORIDA COUNTIES*. Orlando, Florida: College of Health and Public Affairs, University of Central Florida.
8. Denton, D. (2010). Performance measurement and intranets: a natural partnership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No:7 pp.701-706.
9. Driva, h., Pawar, K & ,Menon, U. (2001). Performance evaluation of new product development from a company perspective *Integrated Manufacturing Systems*, vol 1, No: 5, pp 368-378
10. Elbanna, S., & Naguib, R. (2009). How much does performance matter in strategic decision making? *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.58 No:5 pp.437-459.
11. F. Gomes, C., M. Yasin, M., & V. Lisboa, J. (2007). An empirical investigation of manufacturing performance measures utilization: The perspectives of executives and financial analysts. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No:3 pp.187-204.
12. Folan, P & ,Browne, J. (2005) A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, pp 663-680.
13. Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No:5 pp. 419-437.
14. Grünberg, T. (2004). Performance improvement: Towards a method for finding and prioritising potential performance improvement areas in

manufacturing operations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 No:1 pp.52-71.

15. Harrison Jr, C. E. (2010). *THE SELF-AWARE ORGANIZATION: A METACOGNITIVE APPROACH TO CHANGE MANAGEMENT IN A SMALL RURAL SCHOOL DISTRICT*. PHOENIX: UNIVERSITY OF PHOENIX.
16. Hofstede, g.(1991) *.cultures and organizations: software of the mind .*  
London: McGraw-Hill.
17. Joiner, T. A., Yang Spencer, X. S., & Salmon, S. (2009). The effectiveness of flexible manufacturing strategies: The mediating role of performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.58 No:2 pp. 119-135.
18. Lee, D.-J., Singhapakdi, A., & Sirgy, M. (2008). Further Validation of a Need-based Quality-of-work-life(QWL) Measure: Evidence from Marketing Practitioners. *Applied Research Quality Life*. Vol. 2 pp. 273-287
19. Lisoski, E. (2006). if you cant measure it you cant manage it. *Super vision' ABI/INFORM Global*, pp14.
20. Lu, J., Zhang, G., Ruan, D & .Wu, F.(2007) *MULTI-OBJECTIVE GROUP DECISION MAKING Methods, Software and Applications with Fuzzy Set Techniques* .Singapore: Inperial College Press.
21. Martínez-Costa, M., & Martínez-Lorente, Á. (2007). A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.56 No: 5 pp. 484-499.
22. Neely, a.(1999) .The performance measurement revolution: why now and what next ?*International Journal of Operations and Production Management*, vol 19,pp 205-208.
23. Neely, a., & Adams, c. (2000). The performance prism to boost M&A success. *Measuring business excellence*. Vol. 4 No: 3 pp. 19-23
24. Neely, a., Adams, c., & Crowe, p. (2001). the performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No: 2 pp. 6-13.
25. Neely, A & .Adams, C.(2000) .Perspectives on Performance: The Performance Prism *Forthcoming in Journal of Cost Management*.



26. Pongathichat, p., & Johnson, r. (2007). Exploring strategy-misaligned performance measurment. *International journal of productivity and performance management*, Vol.57 No: 3 pp. 207-222..
27. Radnor, Z & ,McGuire, M (2004) .Performance management in the public sector: fact or fiction ?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol 53, No: 3, pp 245-260.
28. Rethinam, G & ,Ismail, M (2008) .Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals *European Journal of Social Sciences*, vol. 7, No: 1.
29. Robson, I. (2005). Implementing a performance measurement system capable of creating a culture of high performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No:2 pp. 137-145.
30. Sehat, A (2010) .The relationship between principals' creativity and personnel's productivity in technical– vocational colleges *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 5, pp 2277-2281.
31. Shahin, A., & Mahbod, M. (2007). Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No: 3 pp.226-240.
32. Shaw, S., Grant, D., & Mangan, J. (2010). Developing environmental supply chain performance measures. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17 No. 3 pp. 320-339
33. Singhapakdi, A., Lee, D.-J & ,Sirgy, M (2010) Is small business better than big business for marketing managers ?. *Journal of Business Research*, pp 418-423.
34. Srimannarayana, M (2010) .STATUS OF HR MEASUREMENT IN INDIA *The Journal of Business Perspective*, pp 295-307.
35. Tan, K. H., Platts, K., & Noble, J. (2004). Building performance through in-process measurement: Toward an "indicative" scorecard for business excellence. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 No. 3 pp.233-244.

- 36. Tangen, s. (2004). performance measurement:from philosophy to practice. *International journal of productivity and performance management*. Vol. 53 No. 8 pp. 726-737**
  
- 37. Ting, L .(2011) *AN ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF PUBLIC RESEARCH UNIVERSITIES IN THE UNITED STATES* State University of New York, School of Education, Department of Educational Administration and Policy Studies.**