

### چکیده

ارزیابی پیامد، بخش نهایی ارزیابی عملکرد است که میزان تحقق پیامدها و به عبارتی اثر اقدامات، برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان‌ها در محیط را مشخص می‌کند. اعمال یافته‌ها و نتایج حاصل از ارزیابی پیامدها در طرح‌ها و برنامه‌های سازمان‌ها منجر به اصلاح و بهبود عملکرد و ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمانی می‌شود.

هدف اصلی پژوهش حاضر دستیابی به الگوی ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌باشد. نوع پژوهش بنیادی و روش آن نظریه‌پردازی داده بنیاد (گراندد تئوری) است که پژوهشگران از طریق مطالعه کتابخانه‌ای نسبت به جمع‌آوری داده‌ها (بیانات سال‌های 1368 تا 1397) اقدام و بیانات معظم له را با فن تحلیل محتوا و گفتمان و با استفاده از نرم‌افزار MAXQUADA 12 مورد بررسی و تحلیل قرار داده است.

بر اساس نتایج پژوهش، پژوهشگران در پاسخ به سؤالات پژوهش، ضمن تحلیل بیانات، گزاره‌های مرتبط با موضوع را استخراج، دسته‌بندی و بررسی نموده و نتایج آن را که شامل هفت عنصر: تبیین پیامدها، شاخص‌سازی پیامدی، جمع‌آوری داده‌های محیطی، تحلیل داده‌های محیطی، نتیجه‌گیری، تولید گزارش و تولید کاربردی نتایج ارزیابی پیامدها است، در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) به همراه الگوی ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی ارائه نموده‌اند.

1 استادیار مدیریت دفاعی دانشگاه عالی دفاع ملی

2 استادیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

3 دکتری علوم دفاعی و امنیت ملی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

4 استاد مدیریت دولتی دانشگاه عالی دفاع ملی

5 دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) mohaddes10@gmail.com

واژگان کلیدی: امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، الگو، پیامد، عملکرد سازمانی، ارزیابی عملکرد سازمانی

## مقدمه

نظارت و مدیریت عملکرد از ابتدای خلقت هستی در کل آفرینش انسان و جهان مطرح و مبنای رفتارهای فطری و اکتسابی بشر بوده است. ادیان الهی معیار و شاخص‌های رفتاری و کرداری به انسان‌ها عرضه کرده، در ازای تبعیت از آن‌ها پاداش‌های معین و در صورت استتکاف نیز مجازات معینی را بشارت داده‌اند. انواع نظارت و کنترل در اسلام را می‌توان شامل: نظارت خداوند متعال (نظارت الهی)، نظارت فرد بر اعمال خود (خودکنترلی)، نظارت عمومی (نظارت همگانی) و نظارت سازمانی برشمرد. خداوند در قرآن می‌فرماید خلقت حیات و مرگ برای ارزیابی عملکرد است: «خداوند مرگ و زندگی را آفرید تا شمارا بیازماید که کدام یک بهتر عمل می‌کنید»<sup>1</sup>. همچنین می‌فرماید خلقت آسمان‌ها و زمین برای ارزیابی عملکرد است: «و اوست آنکه آسمان‌ها و زمین را در شش مرحله آفرید و عرش او بر آب بود تا این‌که شمارا بیازماید که کدام یک بهتر عمل می‌کنید»<sup>2</sup>.

امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در خصوص سنجش و ارزیابی پیامدهای عملکرد می‌فرماید: «آمارهایی هست، کارهایی هست، اقداماتی انجام گرفته، منتها باید درصحنه عمل نتیجه‌اش دیده بشود، آنچه مهم است این است که آماری که می‌دهیم، نتیجه‌اش در عمل مشخص بشود... این جور نباشد که صرفاً یک گزارش باشد.» (95/9/3) «در یک ارزیابی حقیقی و درست، حتماً باید علاوه بر حجم کار، نتایج و دستاوردهای آن نیز مورد محاسبه قرار گیرد.» (83/6/10)

عملکرد یک سازمان محدود و منحصر به محیط درونی نیست بلکه مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و عواملی است که علاوه بر اینکه در ارتباط با یکدیگر بوده، با محیط پیرامونی نیز در تعامل هستند. در سنجش و ارزیابی عملکرد یک سازمان، بسیار مهم است که علاوه بر ارزیابی عملکرد درونی و فرآیندهای داخلی و مباحث مربوط به کارایی، به ارزیابی نتایج و دستاوردهای بیرونی سازمان و اثربخشی فعالیت‌های آن در محیط بیرونی نیز توجه گردد. لذا توجه به دستاوردها و پیامدهای عملکردی در مورد سازمان‌هایی که دایره مخاطبین وسیع‌تری دارند

1 - سوره ملک، آیه 2

2 - سوره هود، آیه 7

مهم‌تر است، از سویی دیگر توجه به آینده و نگرش سازمان در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های تعیین‌شده موجب شده است که پیامدها و اثرات ناشی از عملکرد اهمیت یافته و برای موفقیت هر سازمان‌بخشی از فرآیندهای ارزیابی عملکرد به آن معطوف گردد.

ناکامی سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به دلیل تغییر نوع و ماهیت شرایط محیطی، منجر به پیدایش تغییر پایه‌های ارزیابی عملکرد و در نتیجه ظهور سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی شده است. تنوع الگوهای ارزیابی عملکرد منجر به سردرگمی و کاهش اتقان در انتخاب الگوی اصلح، متناسب با خاستگاه مدیران و وضعیت سازمان شده است. بدین منظور طراحی یا انتخاب الگویی که ارتباط اثربخش‌تری با کاربران خود برقرار نماید و ویژگی‌های مثبت الگوهای دیگر را نیز داشته باشد، مورد نیاز است. در طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد در بیشتر موارد به پیامدها توجه لازم نشده و در برخی موارد پیامدها به صورت جنبی و غیر نظام‌یافته طرح می‌گردند (برودبنت<sup>۱</sup>، لافلین<sup>۲</sup>، 2009: 288). ارزیابی پیامدهای نامحسوس ناشی از اهداف ناملموس (ارزش‌ها و خدمات)، از جمله مواردی است که باید در سازمان‌های مأموریتی مورد توجه ویژه قرار گیرند، ولی در سازمان‌ها کمتر به آن‌ها پرداخته شده و در بیشتر موارد، بین چیزی که نیاز به ارزیابی آن هست و چیزی که ارزیابی می‌شود، اختلاف وجود دارد (بری<sup>۳</sup>، 2009: 11).

مسئله این است که مدیران سطوح مختلف سازمانی چگونه از صحت حرکت پیش‌رونده سازمان مطمئن شوند؟ آیا می‌شود پیشاپیش از ایجاد انحرافات عمیق در حرکت برنامه‌ای سازمان جلوگیری کرد و با رفع نواقص و معایب پیش رو باعث شد که هزینه‌های این انحرافات برنامه‌ای به حداقل برسد؟ آیا ممکن است در این راستا در جهت بهبود تخصیص منابع و استفاده بهینه از امکانات و منابع در اجرای برنامه‌ها کمک و یاری رساند؟ آیا ایجاد عقلانیت برای تغییرات سازمانی و کارکنان، آماده‌سازی برای تدارک پیش‌نیازها، جهت‌دهی به برنامه‌ریزی‌ها و بنیان نهادن یک نظارت فراگیر و جامع ممکن است؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها و به دلیل این که ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها تاکنون معطوف به خروجی و محصول

- 
1. Broadbent
  2. Laughlin
  3. Berry

و بیشتر ناظر به سنجش کارایی بوده نه اثربخشی و به صورت بخشی و مجزا و نه در یک نگاه کل نگر و راهبردی، سیاست گذاری شده است (بررسی پیشینه پژوهش بیانگر این موضوع است)، لذا با توجه به اینکه الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانی موجود، ضمن تنوع و تکثری که دارند، با نگاه پیامدی به عملکرد، به ارزیابی پیامدها نپرداخته‌اند.

بنابراین دغدغه اصلی پژوهش دستیابی به الگوی مناسب ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی، مبتنی بر آموزه‌های دینی و منبعث از دیدگاه‌های امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌باشد.

**اهمیت و ضرورت** موضوع ارزیابی پیامدهای عمل را می‌توان به درستی از منابع و آموزه‌های دینی دریافت کرد. قرائتی (1395) در تفسیر آیه 2 سوره عنکبوت می‌نویسد: «ایمان با زبان و شعار نیست، بلکه همراه با آزمایش است، ادعا کافی نیست باید عملکرد را دید و قضاوت کرد.» همچنین از قول رَسُولُ اللَّهِ (صلی الله علیه و آله) می‌فرمایند: «مَلَاكُ الْعَمَلِ خَوَاتِيمُهُ» یعنی اینکه ارزش و ملاک [ارزیابی] کارها، فرجام و پایان آن‌هاست». (سایت درس‌هایی از قرآن، 1370/12/25) همچنین می‌فرمایند: «خدای تعالی دوست دارد وقتی کسی کاری می‌کند آن را درست انجام دهد.» (میزان الحکمه، ح 14371) و امام علی (علیه‌السلام) می‌فرمایند: «دائماً کارها را ارزیابی کنید تا دریابید به جلو حرکت می‌کنید یا به عقب برمی‌گردید.» (نهج‌البلاغه، خطبه 135) در مجموع ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی به تحقق امور ذیل کمک نموده و دستیابی به آن‌ها را تسهیل خواهد کرد.

- 1- رصد و پیگیری مستمر پیامدها و ارائه راهکارهای اصلاحی یا تقویتی؛
- 2- کمک به شناسایی اثربخش‌ترین کارها و زمینه‌های اصلاح و بهبود؛
- 3- فراهم ساختن اطلاعات قابل اطمینان برای اصلاح جهت‌گیری‌های کلان و اساسی (تصمیم‌سازی و کمک به تصمیم‌گیری مدیران)؛
- 4- پشتیبانی از برنامه‌ریزی‌های آینده؛
- 5- بهبود مستمر عملکرد و ایجاد هم‌افزایی در راستای رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تحول و تعالی در سازمان.

عدم ارزیابی پیامدها مسائل زیر را باعث می‌شود:

- 1- ابهام در میزان اثربخشی برنامه‌ها و اقدامات؛

- 2- ناآگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف؛
- 3- از دست رفتن فرصت‌های تعالی سازمانی؛
- 4- عدم شناسایی چالش‌های پیش روی برنامه‌ها، اقدامات و عملکرد سازمان؛
- 5- برآورده نشدن انتظارات ذی‌نفعان.

هدف کلی این پژوهش «ارائه الگوی ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)» و هدف فرعی، «شناسایی عناصر ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)» می‌باشد.

همچنین سؤال اصلی پژوهش «الگوی ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) کدام است؟» بوده و سؤال فرعی، «عناصر ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) کدام است؟» می‌باشد.

پژوهشگران برای رسیدن به پاسخ سؤالات و تحقق اهداف پژوهش با رویکرد آمیخته و روش نظریه‌پردازی داده بنیاد نسبت به جمع‌آوری داده‌ها که شامل مجموعه بیانات سال‌های 1368 تا 1397 است، از طریق مطالعه کتابخانه‌ای اقدام و با فن تحلیل محتوا و گفتمان و با استفاده از نرم‌افزار MAXQUDA 12 مورد بررسی و تحلیل قرار داده‌اند.

## مبانی نظری

### – پیشینه تحقیق:

با توجه به تحقیقات انجام‌شده، تاکنون هیچ تحقیقی پیرامون طراحی الگوی ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) انجام‌نشده است. منابعی که به‌نوعی از لحاظ موضوع و یا روش با این تحقیق مرتبط بوده و در مطالعات اکتشافی یافت شده، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و نسبت به ابعاد و جوانب موضوع و برخی از مفاهیم، سابقه، الگوها و مطالب مرتبط با ارزیابی عملکرد سازمانی و نیز روش‌شناسی تحقیق آگاهی حاصل گردید که در تأمین بخشی از نیازمندی‌های نظری و مطالعاتی تحقیق مؤثر است. با این‌که منابع مورد مطالعه و پیشینه‌ها از آن نظر که از جهت کسب اطلاعات و افزایش حوزه آگاهی محققین مؤثر بوده است، اما هیچ‌یک با تعمق در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و پرداختن به پیامدهای عملکرد انجام‌نشده است. در ادامه به تعدادی از این پیشینه‌ها پرداخته شده است.

آقای محمدعلی فرقانی در سال 1389 در رساله دکتری خود تحت عنوان «طراحی و ارائه الگوی مناسب کنترل راهبردی (سازمان‌های صنایع دفاعی همگون)» با شناسایی و تعیین سه معیار پویایی محیط، گستردگی محیط و پیچیدگی محیط به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر نحوه انتخاب مکانیسم کنترل راهبردی، امکان تعیین بهترین مکانیسم کنترلی تحت شرایط متفاوت برای مدیران فراهم شده است. بر اساس یافته‌های این پژوهش در محیط‌های کاملاً متغیر می‌بایست از مکانیسم‌های مدیریت مسائل راهبردی و تجزیه و تحلیل حوزه راهبردی استفاده کرد. در حقیقت در محیط‌های متغیر و متلاطم باید از شیوه کنترل بنیادی بهره گرفت لیکن در زمانی که میزان شدت تغییرات محیطی متوسط یا کم هست می‌توان از شیوه تدریجی کنترل راهبردی که شامل مکانیسم‌های ادامه مسیر فعلی، کنترل مراکز مسئولیت، کنترل مفروضات و عوامل حیاتی و کنترل راهبردهای عمومی است استفاده نمود.

آقای مهدی زمانی مزده در سال 1392 در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان «ارائه الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: مؤسسه کوثر)» مشکلات و موانع اساسی ارزیابی عملکرد سازمانی را برمی‌شمارد و الگویی به‌منظور تحقق کارکردهای ناب این بعد از علم مدیریت ارائه می‌کند. مؤلفه‌هایی که از این حوزه برگرفته شده عبارت است از: مؤلفه‌های سیستمی بودن، راهبردی بودن، پویایی و پایداری، شکل‌پذیری، جامعیت ابعاد و سنجش‌پذیری. مؤلفه‌های ذکر شده با آخرین آموزه‌های علمی موردبررسی قرار گرفته و تبیین شده است.

آقای سید جواد امینی در سال 1392 در مقاله‌ای با عنوان «مدل ارزیابی راهبردی پیامدهای فرهنگی اجتماعی خط‌مشی‌های آموزش عالی در جمهوری اسلامی ایران» نشان می‌دهد که توانایی تولید سرمایه اجتماعی فرهنگی، ارتقاء فرهنگ عمومی، بهبود سطح خدمات آموزشی، رشد، توسعه و اقتدار علمی، ارزشمندی علم و ترویج روحیه علمی، بازتعریف ساختار کارکرد فرهنگی اجتماعی، توسعه آموزش عالی، وضعیت نخبگان، کمک به تحقق هدف‌های اجتماعی، تربیت نیروی انسانی متخصص، بازنگری - تغییر و یا خاتمه خط‌مشی دارای بیشترین اهمیت در بین پیامدها هستند.

- مفهوم شناسی:

**الگو:** «الگو، نقشه جامع است؛ به ما می‌گوید که به کدام طرف، به کدام سمت، برای کدام هدف داریم حرکت می‌کنیم... وضعیت مطلوب باید تصویر شود و چگونگی رسیدن از وضع موجود به آن وضع مطلوب هم بایستی بیان شود» (بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی، 1389/9/10)

**پیامد:** در متون خارجی پیامد معادل واژه (Outcome) بوده و به گونه‌های مختلف زیر تعریف شده است:

حالت، رویداد یا پدیده‌ای که در سازمان‌ها، جوامع و افراد در نتیجه یک برنامه، فرآیند، پیشامد، تلاش یا هر اقدام و رخداد مشابهی رخ می‌دهد، پیامد گفته می‌شود. پیامدها به رفتار، مهارت‌ها، دانایی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، شرایط، یا چنین مشخصه‌هایی مربوط می‌شوند. (کلج، 2004)

از نظر نوشتاری، پیامدها با واژه‌هایی همچون کاهش، گسترش، توسعه، افزایش، زدودن، شکل‌گیری، پیدایش و... آغاز می‌شوند. نمونه یک پیامد عبارت است از: «افزایش آگاهی شهروندان از نشانه‌ها و خطرات افسردگی و تلاش برای درمان آن». پیامدها را می‌توان از دیدگاه زمانی به چند دسته جدا نمود. پیامدهایی که در 1 تا 3 سال دست‌یافتنی باشند، کوتاه‌مدت نامیده می‌شوند، درحالی‌که پیامدهای میان‌مدت در یک بازه 4 تا 6 ساله به دست می‌آیند. پیشرفت منطقی از پیامدهای کوتاه‌مدت به بلندمدت در اثرات که در 7 تا 10 سال رخ می‌دهند، انعکاس می‌یابد. (همان)

نایگرو معتقد است «با ارزیابی پیامدها نه تنها به دانستن اینکه چه تصمیم‌هایی اتخاذ شده علاقه داریم، بلکه این را نیز می‌خواهیم بدانیم که این تصمیم‌ها تا چه میزان ثمربخش بوده‌اند.» (نایگرو، 1372: 296)

به‌طور کلی می‌توان چنین پنداشت که پیامد به رفتارها، مهارت‌ها، دانایی‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، شرایط، یا چنین مشخصه‌هایی مربوط می‌شوند.

**عملکرد سازمانی:** با جمع‌بندی تعاریف ارائه‌شده در خصوص عملکرد، می‌توان نظریه‌پردازان را در سه گروه دسته‌بندی کرد:

گروه اول عملکرد را تمام اقدامات و فعالیت‌های یک فرد یا سازمان می‌دانند که در یک دوره زمانی معین انجام می‌گیرد.

گروه دوم عملکرد فرد و سازمان را صرفاً خروجی حاصل شده می‌دانند و توجهی به اقدامات صورت گرفته (ورودی‌ها) ندارند.

گروه سوم توجه به هر دو جنبه را ضروری می‌دانند، از نظر این گروه، عملکرد هم به معنی نتایج (تحقق، اجرا و انجام) کسب‌شده و هم به معنی رفتار (داده) صورت گرفته می‌باشد. تعریف ارائه‌شده از سوی گروه سوم، تعریف جامعی است که مطابق با چارچوب تمام مدل‌های ارزیابی عملکرد بوده و مبنای کار در استقرار نظام مدیریت عملکرد قرار می‌گیرد. (رفیع زاده، 1390: 10)

**ارزیابی عملکرد سازمانی:** عبارت است از رسیدگی، احصاء و تحلیل دستاوردها و پیامدهای سیاست‌های اجراشده سازمان. (اشتریان، 1390: 145)

**اهمیت بررسی ارزیابی پیامدهای عملکرد در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی):** بیانات و اندیشه و جایگاه مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) از سه منظر قابل توجه می‌باشد:

1- جایگاه رهبری و هدایت فکری و قلبی:

ایشان دارای نقش رهبری (هدایت فکری و قلبی) قشرهای مختلف جهان و البته برخوردار از ویژگی‌های نایب امام معصوم در عصر غیبت و ولی فقیه، ایشان را از رهبران سایر جوامع متمایز و برجسته می‌سازد. بسیاری از رفتارها، تعاملات و سخنرانی‌هایی که ایشان داشته و دارند متناسب با شرایط زمان و مکان و مسائل مبتلابه دنیا است؛ شأن رهبری ایشان موجب گردیده است که مخاطبان متنوعی برای تحقق این پیامدها در سطح دنیا به وجود آید.

2- برخوردار از شأن یک صاحب‌نظر و عالم دینی:

علاوه بر برخوردار از شأن رهبری، بعد دیگر شخصیتی ایشان را می‌توان با اندیشمند بودن و نظریه‌پردازی معظم له قرین دانست. وجود یک بینش نظری منسجم صرفاً از درون یک سخنرانی قابل استخراج نیست بلکه سلسله بیانات و تجمیع مطالب بیان‌شده در آن‌ها منتج به یک دیدگاه منسجم و جامع در زمینه مسئله و یا موضوعی معین گردیده است.



### 3- برخورداری از شأن ولی فقیه و مجتهد دینی:

علاوه بر دو بعد یادشده جنبه شخصیتی دیگر رهبر انقلاب، دارا بودن ویژگی‌هایی همچون اجتهاد و مرجعیت دینی است. از آنجاکه ایشان ولی فقیه و مجتهد دینی هم به شمار می‌آیند دو بعد قبلی تحت‌الشعاع این جنبه شخصیتی قرار می‌گیرند، به بیان رساتر، وجهه مرجعیت دینی ایشان هم در رهبری و هم در صاحب‌نظر بودن ایشان نمود و نماد ویژه‌ای دارد. تسلط بالای ایشان در حوزه‌هایی مثل فقه و تاریخ اسلام غیرقابل انکار است.

تمام سخنرانی‌ها و اقوال رهبر انقلاب، متأثر از این بعد شخصیتی است؛ چه وقتی که به‌طور مفصل و عمیق همه ابعاد مربوط به یک موضوع تحلیل و تبیین می‌شود و چه زمانی که به نحوی کلی و اجمالی در باب یک مسئله‌ای صحبت می‌شود؛ یک جریان پرخروش از بینش الهی و دینی در «پیش‌زمینه، زمینه و پس‌زمینه» نظرات و اندیشه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی مقام معظم رهبری قابل مشاهده است؛ در واقع رهبر انقلاب، در پرداخت دقیق و کامل یک موضوع، تجویزها و بایدها و نبایدهای معینی را هم بیان کرده و این‌گونه نبوده که صرفاً بر اهمیت و توصیف برخی ابعاد یک مسئله متمرکز شده باشند (دغدغه‌های فرهنگی، 1392: 65). منویات ولایت فقیه برای جامعه و سازمان‌ها و نهادها حکم بوده و ارجحیت اجرایی و عملی دارد لذا لازم است احکام و نظرات ایشان را در خصوص ارزیابی پیامدها نیز بدانیم.

### ارزیابی پیامدهای عملکرد در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی):

#### 1- طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی و توجه به تحقق کارها در خارج (اثر خروجی در محیط):

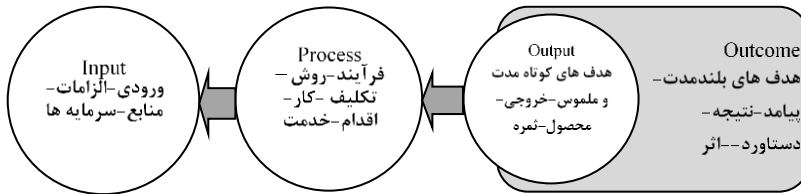
«... طراحی و برنامه‌ریزی، نیمی از قضیه است؛ نیم مهم‌تر آن است که توجه بشود این کارهایی که تصمیم گرفته شده است که بشود، در خارج تحقق پیدا کند؛ بعد خروجی آنچه انجام گرفته است، مورد ملاحظه قرار بگیرد؛ اگر در کیفیت طراحی و برنامه‌ریزی یا در کیفیت اجرا نقصی و عیبی وجود دارد، به‌دقت و با چشم‌های تیزبین مشاهده و دیده شود و برای برطرف کردن آن‌ها همت گماشته شود. این‌ها لازم است. ...» (89/7/17)

#### 2- توجه هم‌زمان به نتایج و اهداف در طراحی و اجرا:

در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، طراحی «هدف و نتیجه» بایستی حتماً در ابتدا انجام شود و به‌صورت معکوس بعد از طراحی «هدف و نتیجه»، فرآیند انجام کار و سپس منابع و ورودی‌ها.

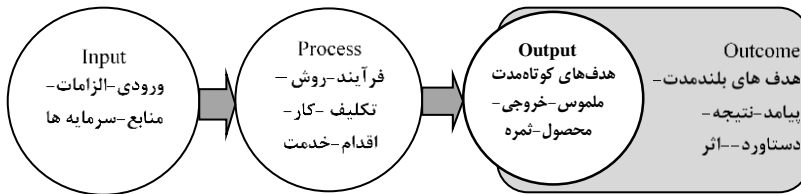
امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در این رابطه می‌فرماید:

«... ما چه می‌خواهیم؟ محصول و خروجی... را چه می‌خواهیم باشد؟ اول این را مشخص بکنیم؛ ترسیم بکنیم؛ بعد ببینیم که برای ساختن یک چنین موجودی... چه کارهای مهم و اساسی... لازم [است]... تا این موجود پرورش پیدا کند. آن وقت آدم‌های کارآمدان بنشینند آن نظام را تعریف و تدوین کنند و با شجاعت لازم وارد میدان شوند... این، می‌شود تحول حقیقی و بنیانی... این، می‌شود فلسفه‌ی [کار]... آن وقت بر اساس این فلسفه، نظام مطلوب... به دست خواهد آمد. آن نظام بایستی مثل یک جدول، پُر بشود از برنامه‌های گوناگون و البته بخش مهم و اساسی آن، اجراست...» (86/5/03)



شکل 1: مراحل طراحی

اما در اجرا «ورودی‌ها، الزامات، منابع، سرمایه» را فراهم می‌کنیم و سپس با «فرآیند، روش، کار، اقدام و خدمت» به اهداف و نتایج یا پیامدها می‌رسیم.



شکل 2: مراحل اجرا

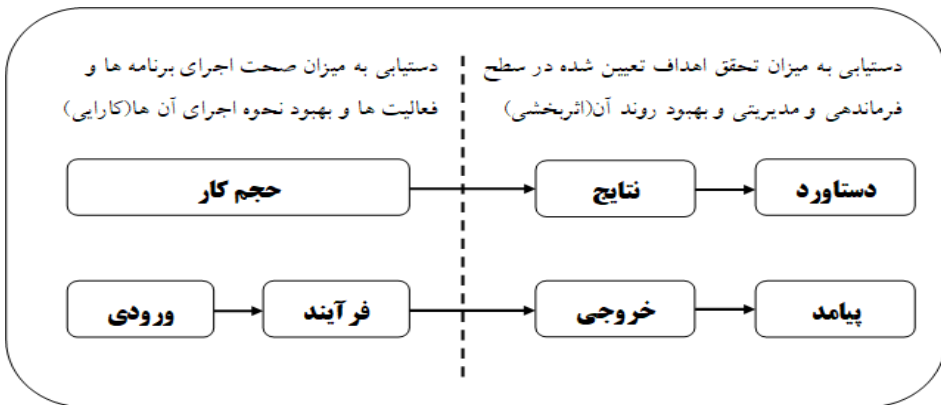
### 3- لزوم معلوم بودن هدف نهایی (پیامد) دهه چهارم انقلاب:

«... امروز ما در دهه چهارم انقلاب هستیم اگر ما نگاهمان نگاه به آینده است، باید بدانیم که نیاز چیست؟ با بصیرت بفهمیم که چکار می‌خواهیم بکنیم؟ کجا می‌خواهیم برویم؟ هدف چیست؟ چگونه باید رفت؟ اگر بخواهیم بدانیم چگونه باید رفت، باید بدانیم الآن اوضاع چه جوری است؟ راه چگونه است؟ شرایط امروز را مشاهده بکنیم، شرایط فردا را حدس بزنیم، آن وقت برنامه حرکت را فراهم کنیم...» (89/4/23)

#### 4- توجه به نتایج و دستاوردها در کنار توجه به حجم و کمیت کار:

در اندیشه معظم له بایستی هم به اثر، نتایج و دستاوردها و هم به حجم و کمیت کار توجه بشود، ایشان در این رابطه می‌فرمایند: «... همه این کارهایی که انجام گرفته است، نتیجه‌اش چیست؟ خروجی این کارها چیست؟ این مهم است... این مجموعه کار عظیمی که انجام گرفته در این مقصود چقدر اثر گذاشته است؟ این مهم است... باید نتیجه گزارش‌ها معلوم بشود که بالاخره در روی زمین و در واقعیت مطلب چقدر خروجی داشته است؟...» (97/1/19)

«... اگرچه می‌توان حجم خدمات در دستگاه‌ها را به تقریب، مشخص کرد، ولی ارزیابی حقیقی و درست، آنگاه میسر می‌گردد که نتایج و دستاوردها نیز محاسبه شود...» (83/6/10)



شکل 3: تطبیق الگوی سیستمی (منطق) با الگوی ارزیابی حقیقی در اندیشه

امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) (محقق)

همچنان که در شکل بالا مشخص است می‌توان بر اساس اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) و با نگاهی عمیق‌تر به مدل سیستمی عملکرد، ورودی و فرآیند را معادل حجم کار در نظر گرفت و به همین ترتیب خروجی را معادل نتایج و پیامدها را نیز متناظر با دستاوردها و اثرات برشمرد.

#### 5- توجه به انتظارات و شفافیت و واقع‌بینی، لازمه ارزیابی درست:

«... ارزیابی درست از آنچه مورد توقع و انتظار است، امر مهمی است لذا باید سطح توقعات و انتظارات معلوم باشد و متناسب با آن توقع و انتظار خاص، ارزیابی کرد...» (89/4/2)

«... لازمه ارزیابی درست سیاست‌های کلی، شفافیت، صراحت و واقع‌بینی آن‌هاست. تکالیف و

انتظارات نیز این‌چنین‌اند. ...» (78/1/9)

#### 6- ارزیابی با شاخص و محاسبه دقیق:

«... باید بادیاد حساسی مسائل را ارزیابی کرد نه بادیاد حدسی. ...» (68/7/5) «... برای سنجش و

ارزیابی درست، بایستی یک برنامه بلندمدت، یک راهبرد کلی و یک استراتژی تدوین‌شده وجود داشته باشد تا بتوان در هر برهه‌ای از زمان، پیشرفت‌ها را با آن سنجید. ضمن آنکه همه

راهبردهای کمی و کیفی را باید قابل‌تشخیص و قابل ارزیابی کرد...» (81/11/15)

#### 7- توجه به شرایط محیطی و نگاه از بیرون (پیامدی) به ارزیابی:

«... برای ارزیابی درست باید به شرایط محیطی توجه شود. ...» (69/2/22)

«... افرادی که نگاه از بیرون دارند، بهتر ارزیابی می‌کنند. ...» (69/11/19)

#### 8- جمع‌آوری داده‌ها و ارزیابی با ابزارهای کیفی توسط افراد خبره و متعهد:

«... در ارزیابی، سنجش کیفی اهمیت بیشتری از سنجش کمی دارد، منتها باید این را انسان‌های

امین، هوشمند و زیرک بسنجند. ...» (81/11/15)

#### 9- کاربست نتایج ارزیابی‌های واقع‌گرایانه:

«... پس از ارزیابی و مشخص شدن عیب‌ها حتماً باید برای رفع آن‌ها برنامه‌ریزی و تصمیم

جدی داشت [این] برنامه‌ریزی برای آینده باید بر مبنای نتایج ارزیابی‌های واقع‌گرایانه باشد. ...»

(88/8/6)

#### 10- پیگیری و دنباله‌گیری مستمر نتایج:

«... خروجی‌ها را باید دائماً مراقبت کرد، پیشرفت کارها را باید مراقبت کرد... نتیجه آن‌وقتی

حاصل خواهد شد که این کارها با دقت دنبال شود، پیگیری شود، قدم‌به‌قدم رعایت و مراقبت

شود تا اینکه بتوانیم به آن نتیجه مطلوب برسیم. ...» (92/4/5)

«... ضعف مهم ما در جمهوری اسلامی مسئله پیگیری است. کارهایمان را درست و حسابی

پیگیری نمی‌کنیم، دستوری می‌دهیم و اصرار هم می‌کنیم ولی بعداً دنباله‌گیری نمی‌کنیم. ...»

(97/1/19)

## 11- توجه به نتایج و اثر برنامه‌ها و اقدامات:

«... همه این کارهایی که انجام گرفته است، نتیجه‌اش چیست؟ خروجی این کارها چیست؟ این مهم است... این مجموعه کار عظیمی که انجام گرفته در این مقصود چقدر اثر گذاشته است؟ این مهم است... باید نتیجه گزارش‌ها معلوم بشود که بالاخره در روی زمین و در واقعیت مطلب چقدر خروجی داشته است؟...» (97/1/19)

«... آمارهایی هست، کارهایی هست، اقداماتی انجام گرفته، منتها باید درصحنه عمل نتیجه‌اش دیده بشود، آنچه مهم است این است که آماری که می‌دهیم، نتیجه‌اش در عمل مشخص بشود... این جور نباشد که صرفاً یک گزارش باشد...» (95/9/3)

### روش‌شناسی

نوع تحقیق بنیادی، رویکرد آن کیفی و روش تحقیق نظریه‌پردازی داده بنیاد (گراندد تئوری) بوده و جامعه آماری در پژوهش حاضر، مجموعه بیانات، سخنرانی‌ها، احکام، پیام‌ها، خطبه‌ها و... (سال‌های 1368 تا 1397) رهبر معظم انقلاب امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در قالب نرم‌افزار حدیث ولایت و همچنین پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) که مجموعه بیانات و دیدگاه‌های ایشان را منتشر می‌کنند بوده و همه گزاره‌های احصاء شده (نمونه‌های نظری) در جداول کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفته است. در واقع حجم نمونه آماری با جامعه برابر بوده و به صورت تمام شمار (سرشماری) انجام گرفته است. روش گردآوری داده‌ها از طریق مطالعه کتابخانه‌ای (اسنادی) و با استفاده از پایگاه‌های اطلاع‌رسانی، به ویژه پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) و همچنین نرم‌افزار حدیث ولایت که مجموعه بیانات و دیدگاه‌های ایشان را منتشر می‌کنند، می‌باشد؛ همچنین روش تجزیه و تحلیل در این پژوهش مبتنی بر فن تحلیل محتوا و ابزار مورد استفاده نرم‌افزار تخصصی MAXQUADA 12 بوده که بیانات ولایت بر اساس آن مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

بیانات و متون را می‌توان با فنون مختلف از جمله فن تحلیل محتوا مورد توجه قرارداد و اندیشه گوینده را کشف نمود؛ تکنیک تحلیل محتوا حد واسطی بین روش‌های تجزیه و تحلیل کمی و کیفی است که در آن محتوای داده‌های کیفی (متن، کلام، تصاویر، علائم و...) مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در این روش ابتدا مضامین نهفته در محتوای داده‌ها استخراج و کدبندی و سپس هر یک از آن‌ها برحسب خصوصیات مورد نظر تجزیه و تحلیل می‌شود. این خصوصیات معمولاً مواردی نظیر فرکانس تکرار (میزان تکرار در داده‌ها)، جهت‌گیری (سمت اشاره)، شدت (قدرت) و فضای تخصیصی (اندازه محتوا) را شامل می‌شود. تجزیه و تحلیل این خصوصیات به تخصص در موضوع تحقیق نیاز دارد. تحلیل محتوا روشی است که به کمک آن سعی می‌شود از مصاحبه‌ها، مشاوره‌ها،... و یا هر عنصر دیگری که راهگشای فهم و درک فرد باشد، به اطلاعاتی دست‌یافت که مبنای کشف پاسخ سؤالات و بررسی فرضیه‌ها قرار گیرد. تحلیل محتوا فنی است که امروز در تمامی زمینه‌های علوم اجتماعی و انسانی، به‌خصوص روانشناسی، جامعه‌شناسی، سیاست، تبلیغات، ارتباطات و غیره کاربرد یافته و مورد استفاده فراوان پژوهشگران قرار گرفته است. (حسن دانایی و دیگران، 1386: 43)

### مراحل انجام تحقیق

مراحل تنظیم و نتیجه‌گیری این تحقیق به صورت ذیل می‌باشد:

#### گام اول: جستجو و واژه‌ها

در این تحقیق واژه‌های «ارزیابی»، «عملکرد»، «شاخص»، «محصول»، «خروجی»، «نتیجه»، «هدف»، «ثمر»، «اثر»، «دست‌آورد»، «ارزش کار»، «برای چه» و... به همراه مشتقاتشان در اندیشه معظم له جستجو شده است.

#### گام دوم: استنباط عنوان برای متن

در استنباط عنوان برای متن، در هر پاراگراف سعی شده عنوانی مرتبط باهدف تحقیق انتخاب شود.

#### گام سوم: کدگذاری داده

پس از انتخاب و استنباط عنوان برای متون، عناوین در 5 موضوع پیامد، شاخص، اطلاعات محیطی، تحلیل داده‌ها و کاربست نتایج دسته‌بندی شده‌اند؛ و نهایتاً تبدیل به گزاره، کد یا نکات مورد تأکید و مفهوم گردیده که در جمع‌بندی در قالب پنج موضوع مذکور ارائه شده است.

- کدگذاری با مطالعه دقیق متن و استخراج تفسیر گوناگونی که در متن وجود دارد شروع می‌شود. سپس پژوهش‌گر بخش‌هایی از متن را که حاوی واحد معنایی هستند را مشخص و برای آن کد یا نام تعیین می‌کند. سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی را به ترتیب برای حصول به یک نظریه داده بنیاد پیشنهاد داده‌اند. (رحمدل، 1394: 39)
- 1- کدگذاری باز: محصول کدگذاری باز، مفاهیم هستند که در ادامه در قالب مقوله‌ها گروه‌بندی می‌شوند.
  - 2- کدگذاری محوری: در این مرحله کدگذاری حول یک مقوله تحقق می‌یابد و مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، تدوین شده و سر جای خود قرار می‌گیرد.
  - 3- کدگذاری انتخابی: در این مرحله روابط فی‌مابین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری به نگارش درمی‌آید. اصطلاح «انتخابی» به این علت برای این مرحله به کار می‌رود که تحلیلگر به‌وضوح یک جنبه مرکزی از داده‌ها را به‌عنوان «مقوله هسته‌ای» انتخاب می‌کند و روی آن متمرکز می‌شود. وقتی این انتخاب صورت بگیرد، تحلیل نظری محدود و کدگذاری باز متوقف می‌شود. به عبارتی کدگذاری انتخابی، فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست.

جدول 1: نمونه کدگذاری باز

کد/ مفاهیم	گزاره احصاء شده منتخب	آدرس
توجه به انتظارات، لازمه ارزیابی درست	- ارزیابی درست از آنچه مورد توقع و انتظار است، امر مهمی است لذا باید سطح توقعات و انتظارات معلوم باشد و متناسب با آن توقع و انتظار خاص، ارزیابی کرد. - لازمه ارزیابی درست سیاست‌های کلی، شفافیت، صراحت و واقع‌بینی آن‌هاست.	(89/4/2)
شفافیت و واقع‌بینی در سیاست‌ها، لازمه ارزیابی درست		(78/1/9)
محاسبه نتایج و دستاوردها	- اگرچه می‌توان حجم خدمات در دستگاه‌ها را به تقریب، مشخص کرد، ولی ارزیابی حقیقی و درست، آنگاه میسر می‌گردد که نتایج و دستاوردها نیز محاسبه شود... مهم‌ترین شاخص در تعیین موفقیت باغبان، کمیت و کیفیت میوه‌ای است که در عرصه تلاش و مجاهدت او به دست می‌آید. - باید بادی حس مسائل را ارزیابی کرد نه بادی حدسی. - برای سنجش و ارزیابی درست، بایستی یک برنامه بلندمدت، یک راهبرد کلی و یک استراتژی تدوین شده وجود داشته باشد تا بتوان در هر برهه‌ای از زمان، پیشرفت‌ها را با آن سنجید. ضمن آنکه همه راهبردهای کمی و کیفی را باید قابل تشخیص و قابل ارزیابی کرد.	- بیانات در اجلاس سراسری نماز(83/6/10)
اندازه‌گیری با شاخص‌های کمی و کیفی		(68/7/5)-
ارزیابی حسی (با شاخص)		(81/11/15)-
قابل ارزیابی بودن راهبردها		
برنامه‌ریزی رفع معایب	پس از ارزیابی و مشخص شدن عیب‌ها حتماً باید برای رفع آن‌ها برنامه‌ریزی و تصمیم جدی داشت [این] برنامه‌ریزی برای آینده باید برمبنای نتایج ارزیابی‌های واقع‌گرایانه باشد.	(88/8/6)
برنامه‌ریزی برای آینده برمبنای نتایج ارزیابی‌های واقع‌گرایانه		

جدول 2: نمونه کدگذاری محوری

محور/ مقوله	کد/ مفاهیم	گزاره احصاء شده منتخب	آدرس
بیان واقع‌بینانه و شفاف انتظارات و سیاست‌ها	توجه به انتظارات، لازمه ارزیابی درست	- ارزیابی درست از آنچه مورد توقع و انتظار است، امر مهمی است لذا باید سطح توقعات و انتظارات معلوم باشد و متناسب با آن توقع و انتظار خاص، ارزیابی کرد. - لازمه ارزیابی درست سیاست‌های کلی، شفافیت، صراحت و واقع‌بینی آن‌هاست.	(89/4/2)
	شفافیت و واقع‌بینی در سیاست‌ها، لازمه ارزیابی درست		(78/1/9)

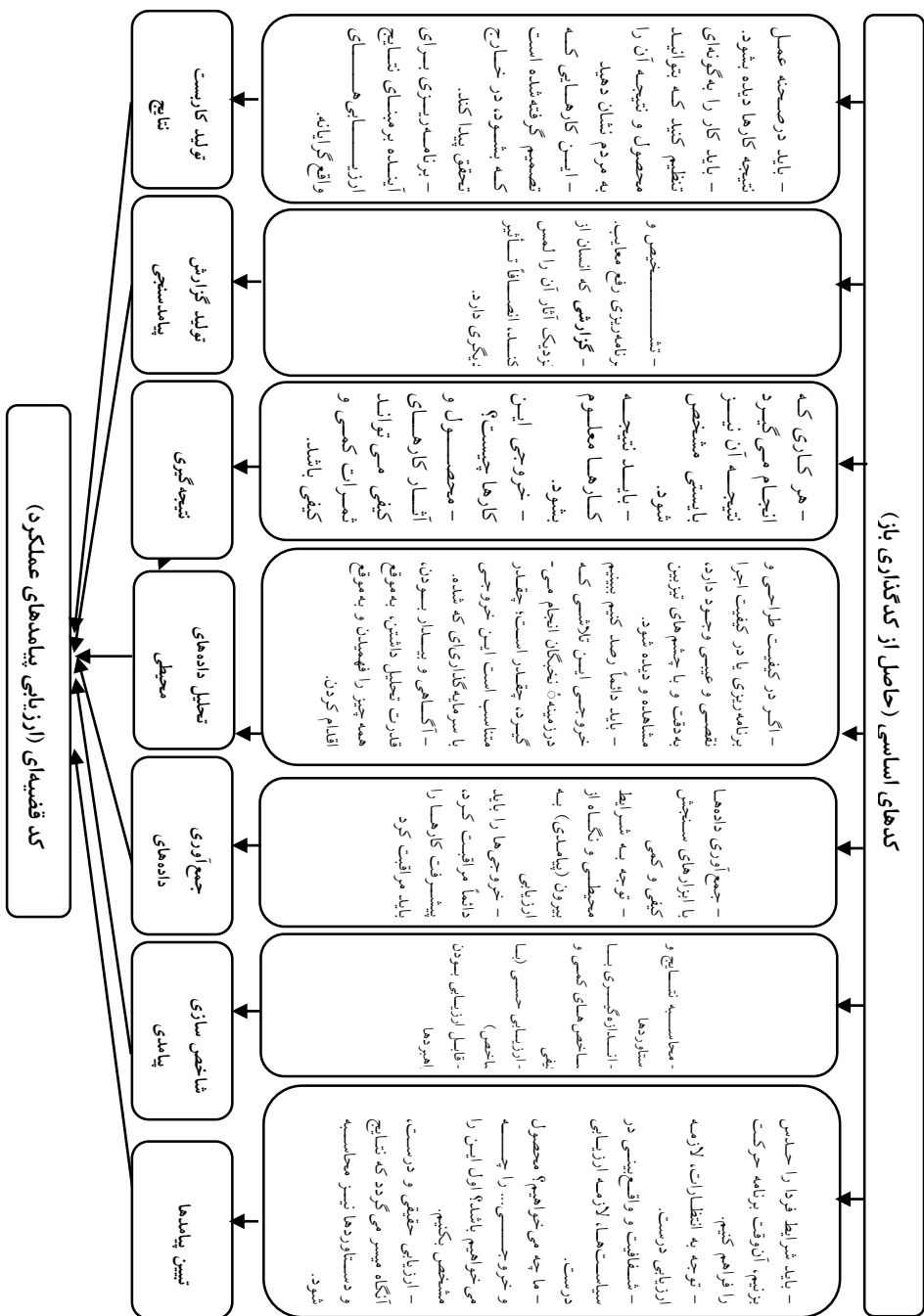


آدرس	گزاره احصاء شده منتخب	کد/ مفاهیم	محور/ مقوله
بیانات در اجلاس سراسری نماز (1383/6/10) - (68/7/5) - (81/11/15)	<p>- اگرچه می‌توان حجم خدمات در دستگاه‌ها را به تقریب، مشخص کرد، ولی ارزیابی حقیقی و درست، آنگاه میسر می‌گردد که نتایج و دستاوردها نیز محاسبه شود... مهم‌ترین شاخص در تعیین موفقیت باغبان، کمیت و کیفیت میوه‌ای است که در عرصه تلاش و مجاهدت او به دست می‌آید.</p> <p>- باید بادی حسی مسائل را ارزیابی کرد نه بادی حدسی.</p> <p>- برای سنجش و ارزیابی درست، بایستی یک برنامه بلندمدت، یک راهبرد کلی و یک استراتژی تدوین شده وجود داشته باشد تا بتوان در هر برهه‌ای از زمان، پیشرفت‌ها را با آن سنجید. ضمن آنکه همه راهبردهای کمی و کیفی را باید قابل تشخیص و قابل ارزیابی کرد.</p>	محاسبه نتایج و دستاوردها	محاسبه نتایج و دستاوردها با شاخص‌های کمی و کیفی
		اندازه‌گیری با شاخص‌های کمی و کیفی	
		ارزیابی حسی (با شاخص)	
		قابل ارزیابی بودن راهبردها	
(88/8/6)	<p>پس از ارزیابی و مشخص شدن عیب‌ها حتماً باید برای رفع آن‌ها برنامه‌ریزی و تصمیم جدی داشت [این] برنامه‌ریزی برای آینده باید بر مبنای نتایج ارزیابی‌های واقع‌گرایانه باشد.</p>	تشخیص و برنامه‌ریزی رفع معایب	به کار بستن نتایج ارزیابی‌ها
برنامه‌ریزی برای آینده بر مبنای نتایج ارزیابی‌های واقع‌گرایانه			

جدول 3: نمونه کدگذاری انتخابی

آدرس	کد/ مفاهیم	محور/ مقوله	انتخابی/قضیه
(89/4/2)	توجه به انتظارات، لازمه ارزیابی درست	بیان واقع‌بینانه و شفاف انتظارات و سیاست‌ها	تبیین پیامدها
(78/1/9)	شفافیت و واقع‌بینی در سیاست‌ها، لازمه ارزیابی درست		
بیانات در اجلاس سراسری نماز (83/6/10)	محاسبه نتایج و دستاوردها اندازه‌گیری با شاخص‌های کمی و کیفی	محاسبه نتایج و دستاوردها با شاخص‌های کمی و کیفی	شاخص‌سازی پیامدی
-(68/7/5)	ارزیابی حسی (با شاخص)		
-(81/11/15)	قابل ارزیابی بودن راهبردها		
(88/8/6)	تشخیص و برنامه‌ریزی رفع معایب برنامه‌ریزی برای آینده بر مبنای نتایج ارزیابی‌های واقع‌گرایانه	به کار بستن نتایج ارزیابی‌ها	تولید کاربردی نتایج ارزیابی پیامدها

تشکیل مقوله‌های مفهومی از طریق کدگذاری باز و ارتباط بین مقوله‌های مفهومی اولیه به شکل گزاره‌ها از طریق کدگذاری محوری و یکپارچه کردن آن‌ها و توصیف و تبیین مقوله‌های قضیه‌ای (هسته‌ای) از طریق کدگذاری انتخابی در یک نگاه در قالب شکل شماره 4 ارائه شده است.

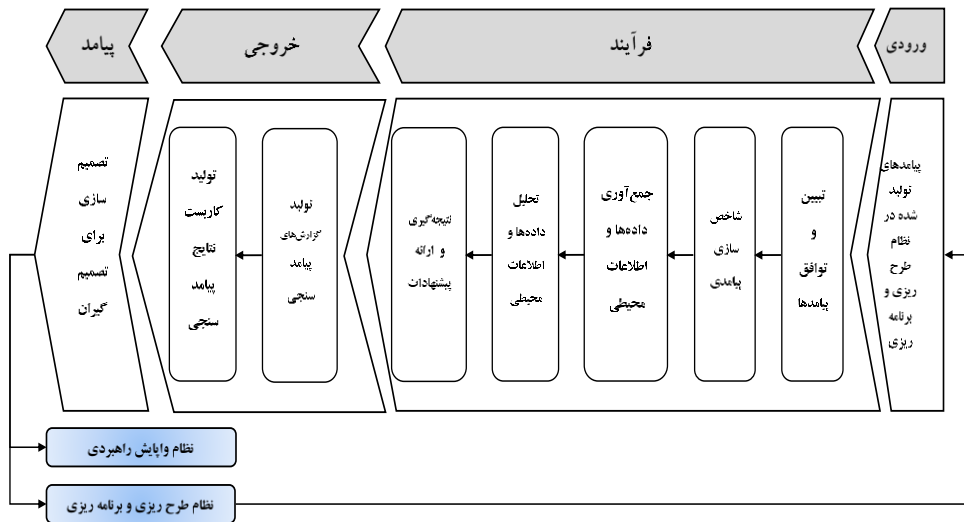


شکل 4: در یک نگاه تشکیل، ارتباط، یکپارچه کردن، توصیف و تبیین مقوله‌ها (نگارنده)

## نتیجه گیری و پیشنهاد:

### الف - نتیجه گیری:

محققین در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق یعنی «الگوی ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) کدام است؟» با توجه به این‌که الگوی مذکور یک الگوی محتوایی نیست بلکه یک الگوی سیستمی هست که در شکل 3 نیز به آن پرداخته شد؛ لذا با استفاده از تطبیق الگوی سیستمی با اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) (شکل 3) الگوی نهایی را در قالب شکل (10) ارائه نموده‌اند.



شکل 5: الگوی ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)  
دومین سؤال تحقیق عبارت است از «عناصر ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی در اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) کدام است؟»  
محققین پاسخ این سؤال را از تحلیل بیانات به شرح زیر استخراج نموده‌اند:

- 1- تبیین پیامدها
- 2- شاخص سازی پیامدی
- 3- جمع‌آوری داده‌های محیطی
- 4- تحلیل داده‌های محیطی

5- نتیجه‌گیری

6- تولید گزارش

7- تولید کاربست نتایج ارزیابی پیامدها

### ب- پیشنهادها:

به‌طورکلی این تحقیق قابل توسعه است و پیشنهاد می‌شود:

1- برای کاربردی نمودن الگوی سیستمی ارائه‌شده در این تحقیق لازم است تا برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت سازمان‌ها با نگاه پیامدی طراحی و پیاده‌سازی شود و به عبارتی فرهنگ‌سازی و گفتمان رویکرد پیامدی در طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی عملکرد صورت گیرد.

2- پیشنهاد می‌شود، الگوی طراحی‌شده به‌صورت بومی در سطح نهادها و سازمان‌های لشگری و کشوری بسط داده و مورد آزمون علمی و میدانی قرار گیرد تا ضمن غنای آن، به‌عنوان الگویی مناسب وارد ادبیات مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمانی در حوزه‌های دفاعی، امنیتی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و ... شود.

3- با توجه به طراحی الگوی ارزیابی پیامدها عملکرد سازمانی در این تحقیق، پیشنهاد می‌شود نظام جامع پایش و پیامدسنجی راهبردی مبتنی بر مبانی ارزشی و مکتبی اسلام (قرآن، نهج‌البلاغه، صحیفه سجادیه، منویات امامین انقلاب و سایر منابع دینی) طراحی شود.

4- جایگاه و نقش آینده‌پژوهی در سنجش و ارزیابی پیامدهای عملکرد سازمانی موردبررسی و پژوهش قرار گیرد.

**فهرست منابع**

- "قرآن کریم"، ترجمه آیت‌الله مکارم شیرازی
- "نهج البلاغه" (1383)، ترجمه دشتی
- "نرم‌افزار حدیث ولایت" (1389)، مجموعه رهنمودهای مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله‌العظمی سید علی خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، موسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی

**الف- منابع فارسی:**

- اشتریان، کیومرث (1390)، "مقدمه‌ای بر روش سیاست‌گذاری فرهنگی"، جزوه منتشرنشده درس سیاست‌گذاری و خط‌مشی عمومی، دانشگاه عالی دفاع ملی
- امینی، سید جواد (1392)، "مدل ارزیابی راهبردی پیامدهای فرهنگی اجتماعی خط‌مشی‌های آموزش عالی در ج. ا. ایران"، فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، سال سوم شماره 12، صص 49-70
- فرقانی، محمدعلی (1389)، "طراحی و ارائه الگوی مناسب کنترل راهبردی (سازمان‌های صنایع دفاعی همگون)"، رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی
- قرائتی، محسن (1395)، "تفسیر نور"، ناشر مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن
- رفیع زاده، علاءالدین (1390)، "راهنمای گام‌به‌گام استقرار نظام مدیریت عملکرد (سازمان، مدیران، کارکنان)"، تهران، انتشارات فرمنش
- رحمدل، ناصر (1394)، "تحلیل محتوا و پژوهش داده بنیاد با استفاده از نرم‌افزار Maxqda"، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول
- زمانی مزده، مهدی (1392)، "ارائه الگوی راهبردی ارزیابی عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: مؤسسه کوثر)"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور
- دانایی، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل (1386)، "روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت با رویکرد جامع"، انتشارات صفار، اشراقی، چاپ دوم
- "دغدغه‌های فرهنگی" (1392)، ص 65
- ناپگرو، لوید . جی (1372)، "تصمیم‌گیری در بخش دولتی"، مترجم: منوچهر غیبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- "میزان الحکمه" (1378)، ترجمه: حمیدرضا شیخی، قم، دارالحدیث، چاپ اول

**ب- منابع انگلیسی**

- Berry, A. J. (2009). "Emerging themes in management control: A review of recent literature" The British Accounting Review, 41 (1), pp. 2-20.
- Broadbent, J. and Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. Management Accounting Research, 20, pp. 283-295.

**ج- سایت:**

- پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله‌العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)  
-www.Khamenehei.ir قابل دسترسی در:

