

شناسایی و تعیین الگوی بهینه ارزشیابی عملکرد

مراکز تحقیقاتی ناجا

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۰۲

منیرسادات صمدیان^۱، سیدکاظم چاوشی^۲، حسین متی^۳

از صفحه ۳۱ تا ۵۶

چکیده

زمینه و هدف: امروزه اهمیت ارزشیابی عملکرد سازمان‌ها، بر کسی پوشیده نیست و تمام سازمان‌های دولتی و خصوصی به ضرورت وجود سیستم پایش عملکرد پی برده‌اند. از طرفی چون سیستم‌های ارزشیابی عملکرد را به‌طور عمومی و آسان نمی‌توان از شرکتی به شرکت دیگر منتقل کرد، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا سیستم کارا و مناسب با شرایط خود را طراحی کنند. با توجه به گسترش فعالیت‌های پژوهشی در سازمان نیروی انتظامی، بازنگری و ارزشیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. مقاله حاضر با هدف شناسایی الگوهای ارزشیابی عملکرد و تعیین الگوی بهینه ارزشیابی عملکرد در مراکز پژوهشی ناجا تدوین شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی است. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان دفاتر تحقیقاتی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی آشنا به مباحث نظارت و ارزشیابی عملکرد می‌باشد؛ نمونه آماری پژوهش ۱۰۰ نفر انتخاب شدند و از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل از روش آنالیز واریانس و آزمون دانکن و با استفاده از نرم افزار اسپاس پی‌اس اس استفاده شده است.

یافته‌ها و نتایج: با توجه به ادبیات پژوهش، هشت الگوی معتبر و برتر در ارزشیابی عملکرد بررسی و در نهایت الگوی تعالی سازمان با میانگین ۳.۵۵ به‌عنوان الگوی بنیادی برای ارزشیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی در ناجا تایید و پیشنهاد شد و الگوهای بعدی به ترتیب اولویت عبارت بودند از کارت امتیاز متوازن، پنج مارکینگ، دمیگ، مدیریت براساس هدف، بالدریچ، فرایند تحلیل سلسله مراتبی و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت.

کلید واژه‌ها: عملکرد، ارزشیابی، ارزشیابی عملکرد، مراکز تحقیقاتی ناجا.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی (نویسنده مسئول)
msamadian2868@yahoo.com

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه خوارزمی

۳. عضو هیأت علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی

مقدمه

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌توانند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شوند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد سازمان میسر نخواهد شد. تمامی موارد یادشده بدون اندازه‌گیری و ارزشیابی امکان‌پذیر نیست.

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، بخشی از نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است که با رویکرد ایجاد زمینه‌های مدیریتی، ساختاری، ارزشی، دانشی و مأموریتی و نیز کارکردی به‌عنوان زمینه‌ساز تحول و نوآوری و تحقق بخش منشور نوآوری نیروهای مسلح، استقرار نظام دانش در سطح نیرو را در اولویت برنامه‌ها قرار داده است. بر همین اساس، نیروی انتظامی در راستای سیاست‌ها، جهت‌گیری‌ها و راهبردهای دانشی خود در زمینه استقرار نظام دانش، مجموعه‌ای از برنامه‌ها و اقدامات را جهت استقرار و توسعه دانش برنامه‌ریزی و در دستور کار خود قرار داده است.

نیروی انتظامی با هدف توسعه دانش انتظامی، ساختاری با جهت‌گیری دانشی همراه با کارکردها، ابعاد و مؤلفه‌های خاصی طراحی و اجرایی کرده است که رویکرد اصلی آن تولید دانش در حوزه انتظامی-امنیتی و با هدف تاثیرگذاری بر اجرای مأموریت‌ها در عرصه نظم و امنیت می‌باشد.

برای تحقق این مهم، ناجا ساختاری مشتمل بر ۶۲ دفتر یا مرکز تحقیقاتی در فرماندهی انتظامی استان‌ها، معاونت‌ها و پلیس‌های ستادی با مأموریت تحقیق و پژوهش که هر یک دارای حوزه مطالعاتی ویژه‌ای به شرح ذیل بوده است، تأسیس و راه اندازی کرد.

طب انتظامی، مرزشکنی دانشی، استانداردسازی اقلام آمادی، جنگ نرم، امنیت اخلاقی، پیشگیری انتظامی از جرائم در محیط ملی، بصیرت، تربیت دینی، پلیس

شناسی کشورها، نظام شایسته سالاری، تربیت، آموزش پلیس، اشراف اطلاعاتی و امنیت در عصر مدرنیسم، کشف علمی جرائم، خدمت سربازی، پیشگیری و کاهش تصادفات و تلفات، حقوق شهروندی و امنیت، مهاجرت، انضباط اجتماعی، ساحل دریا، گردشگری و

بنابراین، به دلیل گستردگی و اهمیت حوزه‌های مطالعاتی، طراحی و ایجاد یک الگوی ارزشیابی عملکرد که بتوان از آن به عنوان الگویی برای مراقبت و راهبری، تجزیه و تحلیل و رتبه‌بندی پژوهشکده‌ها، مراکز و دفاتر استفاده کرد، تا تصمیم‌گیری، که یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران در سازمان محسوب می‌شود به درستی تحقق یابد، مسئله‌ای اساسی و انکارناپذیر محسوب می‌شود.

همچنین داشتن الگویی برای ارزشیابی عملکرد می‌تواند از جمله عوامل انگیزشی باشد که این ساختارها را به طور منظم و نظام‌وار به سوی تولید دانش و بهره از دانش تولید شده هدایت کند.

در این مقاله پژوهشگر سعی دارد با توجه به وجود الگوهای متعدد در مبحث ارزشیابی عملکرد سازمانی به انتخاب الگوی اصلاح با توجه به دیدگاه‌های خبرگان بپردازد. بنابراین سوالی که در این مطالعه مطرح می‌شود این است که کدام الگو در ارزشیابی عملکرد مراکز و دفاتر تحقیقاتی غیرصنعتی ناجا مناسب‌تر و بهینه است و می‌توان آن را بومی‌سازی کرد و توسعه داد.

مبانی نظری: ارزشیابی عبارت است از داوری و قضاوت درباره ارزش اندیشه‌ها، کارها، راه‌حل‌ها، روش‌ها و غیره، برای مقصود یا منظوری معین (صفویان، ۱۳۹۰: ۴۸). ارزشیابی یکی از عناصر اصلی مدیریت است و می‌تواند به مانند ابزاری کارآمد تلقی شود که از طریق آن می‌توان به نقاط قوت و ضعف سازمان پی برد و با شناخت دقیق علل به وجود آورنده آنها، اقدامات اصلاحی لازم را به منظور ارتقای عملکرد سازمان انجام داد. کرانباخ، ارزشیابی را جمع‌آوری و کاربرد اطلاعات به منظور تصمیم‌گیری درباره برنامه‌ای آموزشی تعریف کرده است. بی‌بای نیز ارزشیابی را فرایند جمع‌آوری و تفسیر نظام‌دار شواهدی می‌داند که برای قضاوت ارزشی در راستای اقدامی معین به کار می‌رود. به نظر او قضاوت در مورد ارزش فعالیت‌های آموزشی از وظایف ارزیاب

است. بی‌بای نتیجه ارزشیابی را در اقدام عملی جستجو می‌کند و مانند برخی دیگر از صاحب‌نظران، نتیجه یا تصمیم را هدف نهایی ارزشیابی می‌داند (فراهانی، ۱۳۸۲: ۴۴). ارزشیابی عملکرد: مرور ادبیات ارزشیابی عملکرد نشان می‌دهد که در سال‌های گذشته غالباً صاحب‌نظران ضمن نقد تعاریف گذشتگان و یا معاصرین، تعریف مورد نظر خود را مطرح کرده‌اند. برای درک بهتر مطالب، سعی شده است تا حد امکان، تعاریف درباره ارزشیابی عملکرد گردآوری و بیان شود:

الف: ارزشیابی عملکرد هم پیشگیری کننده و هم تشخیص دهنده است. در صورتی که شرایط رو به بدی و ضعف تمایل پیدا کند، بخش‌هایی که نیاز به اصلاح و بهینه‌سازی دارد مشخص می‌شود و در صورت دستیابی به نتایج دلخواه، راه‌ها و وسایل لازم برای بهبود عملکرد تا حد ممکن بکار گرفته می‌شود (آگوئینیس^۱، ۳۵: ۲۰۰۹).

ب: سیستم ارزشیابی عملکرد، به‌عنوان فرایند اصلی شفاف‌سازی مجموعه ابزارها و ارتباطات مورد استفاده سازمانی در راستای اجرای راهبردها در نظر گرفته می‌شود (مک‌آدام^۲، ۲۰۰۸: ۴۳).

ج: اجرای سلسله نظام‌ها و روش‌هایی که اهداف مدیریت راهبردی را در قالب عملکردهای مشخص از طریق مدیریت دنبال می‌کند، ارزشیابی عملکرد نام دارد (برناردین^۳، ۲۰۱۰: ۷۰).

ارزشیابی عملکرد در سازمان‌های تحقیقاتی: از زمان آغاز شکل‌گیری علم مدیریت و تکامل مفاهیم تقسیم کار و سازمان، واژه‌های کنترل و نظارت در ادبیات مدیریت پیوسته به‌کار گرفته شده است. اگرچه علم نوین مدیریت امروز، ناقص فرایندهای کنترل و نظارت به شیوه سنتی نیست، ولی دگرگونی مفاهیم اساسی و اثر متغیرهای گوناگون سیاسی و اقتصادی و اجتماعی جهان و اصلاحی جدیدی را جایگزین کرده است.

1. Aguinis
2. Macadam
3. Bernardin

لازمه ارزشیابی عملکرد در سازمان‌های تحقیقاتی، شناخت ماهیت آن است. واقعیت آن است که عملکرد سازمانی ابعاد گوناگونی دارد که می‌توان آن‌ها را در سه بعد، رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای خلاصه کرد. بعد رفتاری عملکرد سازمان تحقیقی مربوط به فعالیت‌هایی مانند توانایی تهیه طرح پیشنهادی، جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، آماده‌سازی گزارش تحقیق، علاقه‌مندی به انتشار یافته‌ها و تمایل به توسعه برنامه‌های انتقال فناوری است. به دلیل اینکه نتایج تحقیق و توسعه را نمی‌توان به آسانی ارزشیابی کرد، اغلب سازمان‌های تحقیقاتی از ارزشیابی رفتاری استفاده می‌کنند. این نوع ارزشیابی عملکرد بسیار ناقص است؛ اما امروزه با افزایش تاکید و فشار بر مدیریت برای ارایه نتایج حاصل از سرمایه‌گذاری‌های تحقیقاتی، اغلب سازمان‌های پژوهشی بر سنجش عملکرد بر مبنای خروجی‌ها (ساختاری) توجه داشته‌اند. عملکرد ساختاری، آن بخش از عملکرد سازمانی است که به‌طور عینی ارزشیابی می‌شود و مبتنی بر داده‌های ثبتی و واقعی است. برخی از مهمترین خروجی‌ها یا عملکرد ساختاری پژوهشی عبارتند از: تعداد طرح‌های تحقیقاتی مکتوب، گزارش‌های منتشر شده، طراحی‌های تولید شده، تعداد سخنرانی‌ها، تعداد ثبت اختراع و غیره. سنجش این بعد عملکرد در مقایسه با رفتارها و فعالیت‌ها آسان است.

بعد سوم، عملکرد سازمان‌های تحقیقاتی مربوط به چگونگی پاسخ‌گویی به محیط بیرونی (بعد زمینه‌ای) است که در واقع آن را می‌توان با عنوان اثر بخشی تعبیر کرد. این جنبه از عملکرد را باید شامل عواملی مانند تامین نیازها و رضایت مشتری، کسب تعهد مشتریان، کیفیت خدمات و فعالیت‌های تحقیقاتی از نظر مشتریان دانست. امروزه تاکید بر سنجش بیرونی عملکرد سازمانی بیشتر شده است (مهرگان، ۱۳۸۸: ۹۳).

اگر چه گسترش بهره‌وری و عملکرد تحقیق و توسعه سخت و پیچیده است، امروزه بسیاری از شرکت‌های پیشرو به متخصصان خود تاکید می‌کنند که نه تنها محصولات و فرایندهای جدید را طراحی و ارائه دهند، بلکه توصیه می‌شود ارزش آن‌ها را نیز

برای سازمان معلوم سازند (براون و سونسون^۱:۱۹۹۸:۳۳). بررسی‌ها و مطالعات بیانگر آن است که ارزشیابی تحقیق و توسعه و روش‌های مبتنی بر به‌کارگیری الگوها، شاخص‌های عینی و کیفی را توجیه می‌کند (ونران^۲، ۲۰۰۱:۵).

برای کمک به سازمان‌ها به منظور ارزشیابی درست و شایسته عملکردشان، الگوهای مختلفی طراحی شده است که در ادامه مهمترین آن‌ها (فرایندها و چارچوب‌ها) را که در کشورهای موفق مورد استفاده قرار گرفته است و نتایج مثبتی نیز داشته‌اند، به صورت مختصر در جدول معرفی و به شرح برخی از آن‌ها می‌پردازیم.

جدول ۱: دسته‌بندی الگوهای ارزشیابی عملکرد

الف) الگوهای مبتنی بر زمان و هزینه:	ب) الگوی برتری سازمانی و خود ارزشیابی (جوایز ملی کیفیت)	ج) الگوهای یکپارچه
۱- چرخه زمانی مبتنی بر ارزش	۱- جایزه دمینگ	۱- ترازبایی
۲- نمودار نیمه عمر	۲- ممیزی کیفیت	۲- سیستم اسمارت
۳- مدل اسکور	۳- مدیریت کیفیت جامع	۳- منشور عملکرد
۴- هزینه‌بایی بر مبنای فعالیت	۴- جایزه ملی کیفیت بالدریج	۴- مدیریت بر اساس هدف
۵- فرایند تحلیل سلسله مراتبی	۵- تعالی سازمانی	۵- کارت امتیاز متوازن
		۶- نظام مدیریت هوشین
		۷- مهندسی مجدد

الف) الگوهای مبتنی بر زمان و هزینه

هزینه‌بایی بر مبنای فعالیت^۳: در این روش تنها پارامترهای مالی مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند و سایر حوزه‌ها، نظیر فرایندهای داخلی و نیز منابع انسانی بررسی نمی‌شود. یکی از پیشرفت‌های مهم و شایان توجهی که همزمان با شروع قرن بیست و یکم پدیدار گشته، ظهور سیستم هزینه‌بایی مبتنی بر فعالیت است که به‌عنوان یکی از فنون موفق مدیریت هزینه معرفی می‌شود. گرچه مقالات و پژوهش‌های موضوعی بسیار زیادی درباره این روش تا اواخر دهه ۸۰ انجام شده است، اما عملاً تا سال ۱۹۹۰ هیچ‌کس این روش را به‌عنوان یک فن هزینه‌بایی مؤثر نپذیرفت. اما از دهه ۹۰ به بعد، این روش مورد توجه قرار گرفت و در این روش

1. Brown and sevenson
2. Vanraan
3. Activity Based Costing(ABC)

هزینه‌های کارگری، مواد و هزینه سربار و ... به‌عنوان هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت مورد توجه قرار گرفت (صمدی، ۱۳۸۰؛ نقل از کشوری، ۱۳۸۸).

فرایند تحلیل سلسله مراتبی^۱: فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروفترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه است که نخستین بار توسط توماس ال ساعتی عراقی الاصل در سال ۱۹۸۰ مطرح شد. از این روش در هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری روبرو است، استفاده می‌شود. معیارهای مطرح شده می‌تواند کمی یا کیفی باشد. اساس این روش تصمیم‌گیری بر مقایسات زوجی نهفته است. تصمیم‌گیری با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم، آغاز می‌شود. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزشیابی در تصمیم را نشان می‌دهد. سپس یکسری سنجش‌های زوجی انجام می‌گیرد. این مقایسه‌ها وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد. در نهایت منطبق این فرایند به‌گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسه زوجی را با همدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم بهینه حاصل آید (خداداد حسینی و انواری رستمی، ۱۳۸۰).

تحلیل سلسله مراتبی در تصمیم‌گیری‌های گروهی باعث خواهد شد که نه تنها مزایای فنون تصمیم‌گیری گروهی حفظ شود، بلکه معایب آنها (همانند سرعت هزینه و تک فکری) نیز بر طرف شود که در آن، گروه در آغاز باید درخت سلسله مراتب مناسبی که بیان‌کننده مسأله تحت مطالعه است را فراهم کند. سلسله مراتب تصمیم، درختی است که با توجه به مسأله تحت بررسی دارای سطوح متعدد است. سطح اول هر درخت بیان‌کننده هدف تصمیم‌گیری است؛ سطح آخر هر درخت بیان‌کننده گزینه‌هایی است که با همدیگر مقایسه می‌شوند و دیگر سطوح (میانی) نیز نشان‌دهنده عواملی است که ملاک مقایسه گزینه‌ها هستند.

یکی از نقاط قوت الگو (مدل) سازی با فن تحلیل سلسله مراتبی این است که می‌توان با افزودن بر تعداد سطوح درخت تصمیم هر چه بیشتر جزئیات و مسائل

1. Analatical Hierarchy Processes (AHP)

حاشیه‌ای را مد نظر قرار داد. به بیان دیگر، افزایش سطوح درخت تصمیم بیانگر افزایش الگو(مدل) و مدنظر قرار دادن تعداد بیشتری از عوامل و عناصر فرعی، بر مسأله تصمیم‌گیری اثرگذار است.

از آنچه گفته شد نتیجه می‌گیریم که الگوی مورد اشاره برای تصمیم‌گیری در زمینه انتخاب یک یا چند گزینه از میان گزینه‌های مختلف بسیار مفید است که در شروع کار بسیار مفید بوده و می‌تواند در انتخاب راهبرد و نوع فرایندها مفید باشد؛ ولی در اندازه‌گیری و مقایسه عملکرد در مقابل گزینه‌های انتخاب شده ضعیف است.

ب) الگوهای برتری سازمانی و خودارزشیابی (جوایز ملی کیفیت)

الگوی تعالی کیفیت اروپایی^۱: سازمان‌ها بر این حقیقت واقفند که تعالی سازمانی هدفی ایستا نیست و با توجه به شرایط روز، نیازهای متغیر مشتریان و ذی‌نفعان، تلاش رقبا برای حضور موفق و قوانین و مقررات که به طور مستمر در حال دگرگونی هستند، نمی‌توان با اتکا به روش‌های سنتی، حضوری موفق در صحنه‌های رقابت ملی و بین‌المللی داشت (کاستیلا و روئیز^۲، ۲۰۰۸: ۱۳۸). ضرورت استفاده از الگوهایی که بتوانند ضمن ارزشیابی وضعیت موجود سازمان‌ها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی برای برنامه‌ریزی‌های راهبردی ایجاد کنند، بیش از هر زمان دیگر محسوس است. به همین دلیل در اثر تلاش وسیعی که توسط صاحب‌نظران کیفیت و بهره‌وری صورت پذیرفت، الگوهای مختلفی با عنوان "مدل‌های تعالی سازمانی" یا "جوایز ملی کیفیت" ایجاد و به‌عنوان یکی از رایج‌ترین شیوه‌ها برای دستیابی به اهداف فوق، مورد استفاده قرار گرفت. این الگوها به چارچوب‌های خود ارزشیابی نیز معروف هستند.

خود ارزشیابی از پدیده‌های جدیدی است که امروزه در کشورهای پیشرو برای شناسایی مسائل و مشکلات و اندازه‌گیری عملکرد استفاده می‌شود (بی‌جاکوبز^۳، ۲۰۰۷: ۳۷). مدیران ارشد سازمان‌ها به این باور رسیده‌اند که نظام‌های ارزشیابی

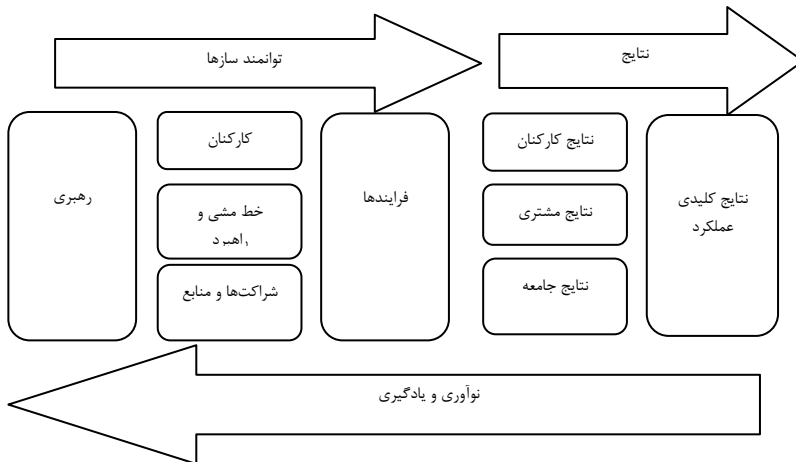
1. European Foundation for Quality Management (EFQM)

2. Castila And Ruiz

3. B. Jacobs

مطرح در سطح دنیا، از قبیل الگوی تعالی عملکرد اروپایی از جمله ابزارهای قوی ارزشیابی هستند که به آنها در شناسایی نقاط قوت و ضعف در حوزه‌های گوناگون کمک کرده است، مشخص می‌کند آیا سازمان در مسیر درستی قرار گرفته و حرکت می‌کند یا خیر.

در سال ۱۹۹۸، چهارده شرکت بزرگ اروپایی در راستای ایجاد جایزه‌ای در سطح اروپا بر روی اصول و چارچوبی در زمینه دستیابی به تعالی سازمان به توافق رسیدند که به سرعت نه تنها در سطح اروپا، بلکه در سایر کشورها نیز مورد توجه و استقبال روز افزون واقع شد و در حال حاضر عنوان پر استفاده‌ترین الگو را به خود اختصاص داده است. این الگو بر پایه ارزش‌ها و مفاهیم کلیدی زیر بنا شده است: نتیجه‌گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری و اتفاق نظر، مدیریت بر اساس واقعیات و فرایندها، مشارکت و توسعه کارکنان، بهبود، نوآوری و یادگیری مستمر، توسعه شراکت و مسئولیت‌های عمومی. در ۹ حوزه این الگو، پنج حوزه در رابطه با رویکردهایی است که ایجاد کننده توانمندی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز سازمان است و به همین علت به عنوان توانمندسازها، نامگذاری شده‌اند و چهار حوزه دیگر به بررسی نتایج حاصل از به کارگیری رویکردها پرداخته و به عنوان نتایج نامگذاری شده‌اند (کنتی^۱، ۲۰۰۷: ۱۲۱).



الگوی (مدل) بالدریج

در سال ۱۹۸۸ در پی تصویب قانونی در کنگره آمریکا، جایزه کیفیت ملی ریاست جمهوری آمریکا پایه‌گذاری شد. در این مدت بیش از ده سال است که سازمان‌های آمریکایی بر اساس این الگو عملکرد خود را ارزشیابی و تعدادی نیز پا را فراتر گذاشته و در مسابقه دریافت این جایزه شرکت می‌کنند (کلیر^۱، ۱۹۹۲: ۷۶). این الگو یکی از الگوهای خود ارزشیابی سازمانی است و معیارهای آن مبنایی برای خود ارزشیابی سازمانی، ارزیابی داوطلب و ارائه بازخورد مناسب برای او است. معیارهای این الگو بر اساس دسته‌ای از مفاهیم و ارزش‌های بنیادی ساخته شده‌اند. این ارزش‌ها عبارتند از: رهبری بصیرتی، مشتری‌گرایی، یادگیری فردی و سازمانی، ارزش‌گذاری به کارکنان و همکاران، سرعت عمل، تمرکز بر آینده، مدیریت نوآوری، مدیریت بر مبنای واقعیات، مسئولیت در قبال جامعه و رعایت حقوق شهروندی، تمرکز بر نتایج و ایجاد ارزش‌ها و دیدگاه سیستمی.

برنامه جایزه کیفیت ریاست جمهوری در آمریکا توسط سازمان مدیریت پرسنلی اداره می‌شود. این برنامه شامل دو جایزه است: جایزه ریاست جمهوری برای کیفیت و جایزه برای بهبود کیفیت. سازمان‌های فدرال دارای عملکرد نمونه، این جایزه را سالانه دریافت می‌کنند. اهداف برنامه عبارتند از:

- شناسایی سازمان‌های دولتی که عملکرد و توانایی‌های خود را بهبود می‌دهند.
- ترویج بهترین روش‌های مدیریت، راهبردها و تجربه‌های عملکرد در بین تمام مؤسسات دولتی فدرال.
- نشان دادن الگویی برای ارزشیابی عملکرد کلی آن‌ها در ارائه ارزش به مشتریان به‌طور مستمر.

1. Collier



معیارهای الگوی تعالی عملکرد بالدریج برای ارتقای عملکرد، اساس و پایه‌ای برای خود ارزشیابی سازمان‌هاست و به گونه‌ای طراحی شده است که سازمان‌ها را در راستای بهبود عملکرد از طریق تمرکز بر اهداف نتیجه مدار، ارائه ارزش‌های رو به رشد به مشتریان، توسعه اثربخشی و توانایی‌های سازمان در همه زمینه‌ها، کمک می‌کند (هوگس^۱، ۱۹۹۴: ۲۵).

این معیارها بر نتایج و دستاوردهای تجاری تمرکز دارند، قابل سازگاری هستند، از نگرش سیستمی در تنظیم اهداف سازمان حمایت می‌کنند و از ارزشیابی و تشخیص مبتنی بر هدف حمایت می‌کنند. معیارهای ارتقای عملکرد طی چند سال اخیر به‌طور بارز در راستای پوشش جامع انواع عملکردهایی که مبتنی بر راهبردهای سازمان می‌باشند توسعه یافته و نیازهای تمامی ذی‌نفعان اعم از مشتریان، کارکنان، سهامداران، تامین کنندگان، شرکا و مردم را در بر می‌گیرد.

الگوی (مدل) ارزشیابی دمی‌نگ

این جایزه از قدیمی‌ترین جوایز کیفیت و بهره‌وری است که در سال ۱۹۵۰ توسط پروفیسور دمی‌نگ ژاپنی برای دستیابی به اهداف زیر مطرح شد.

- بهبود وضعیت صادرات کشور ژاپن از طریق بهبود کیفیت محصولات؛

- ترویج کنترل کیفیت جامع در بین صنایع؛

- شناخت راهبردهای موفقیت‌آمیز در امر اهمیت روش‌های مدیریت کیفیت.

1. Hughes

مفاهیم کلیدی و ارزشی در جایزه کیفیت دمینگ عبارتند از: ۱- مشتری گرایی، ۲- نگرش سیستمی، ۳- بهبود مستمر، ۴- مسئولیت‌پذیری عمومی، ۵- ایمنی و قابلیت اطمینان، ۶- کنترل فرایندهای آماری و ۷- فرآیند گرایی. در فرایند جایزه دمینگ به ۱۰ حوزه اصلی و ۶۳ معیار عملکردی پرداخته می‌شود که عبارتند از:

- حوزه ۱: خط مشی؛ شامل معیارهایی از قبیل خط مشی مدیریت و کنترل کیفیت، روش استقرار و سازگاری خط مشی‌ها، رابطه بین خط مشی و برنامه‌ریزی و غیره است.

- حوزه ۲: سازمان و مدیریت سازمانی؛ شامل معیارهایی از قبیل واضح بودن اختیارات و مسئولیت‌ها، شایسته‌سالاری، همکاری‌های درون سازمانی و غیره است.

- حوزه ۳: آموزش و پرورش و اشاعه آن؛ شامل معیارهایی از قبیل میزان درک و آگاهی نسبت به کیفیت، آموزش، مفاهیم و روش‌های آماری، نظام پیشنهاد، راه‌های بهبود و غیره است.

- حوزه ۴: جمع‌آوری اطلاعات خارجی؛ شامل معیارهایی از قبیل انتقال اطلاعات، سرعت انتقال اطلاعات، بررسی آماری اطلاعات و غیره است.

- حوزه ۵: تجزیه تحلیل؛ شامل معیارهایی از قبیل انتخاب موضوعات کلیدی، تناسب رویکردهای تجزیه و تحلیل، به‌کارگیری روش‌های آماری، تجزیه و تحلیل کیفیت فرایند، نتایج بررسی‌ها و غیره است.

- حوزه ۶: استانداردسازی؛ شامل معیارهایی از قبیل نظام‌مند کردن استانداردها، روش استقرار و تجدید نظر استانداردها، نتایج استقرار استانداردها، محتویات استانداردها، جمع‌آوری فناوری و غیره است.

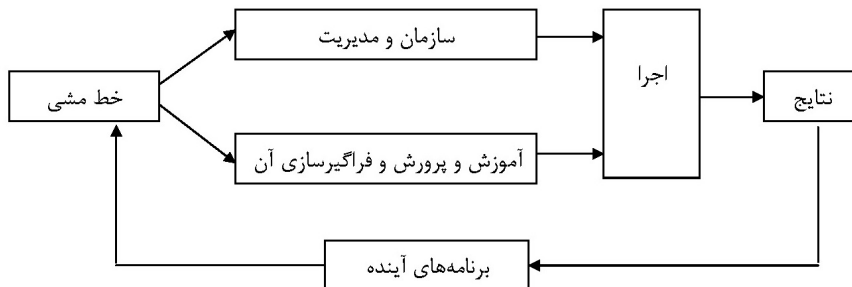
- حوزه ۷: کنترل‌ها(نظارت)؛ شامل معیارهایی از قبیل سیستم کنترل کیفیت و هزینه‌ها، وضعیت مواد، شرایط فعلی فرایند کنترل و غیره است.

- حوزه ۸: تضمین کیفیت؛ شامل معیارهایی از قبیل رویکرد توسعه محصولات و خدمات جدید، ایمنی و کاهش کاستی‌های محصول، فرایندهای طراحی و تجزیه و تحلیل و بهبود، توانایی فرایندها، تضمین کیفیت و ارزشیابی، ممیزی آن و غیره است.

- حوزه ۹: نتایج؛ شامل معیارهایی از قبیل نتایج اندازه‌گیری‌ها، کیفیت، خدمات و زمان پاسخ‌دهی است.

- حوزه ۱۰: برنامه‌ریزی برای آینده؛ شامل معیارهایی از قبیل شناسایی و درک وضعیت فعلی کار، مقیاس‌های غلبه بر قصور، برنامه پیشرفت آینده و غیره است (رازانی، ۱۳۸۳: ۵۴).

چارچوب ساده شده جایزه دمینگ این گونه است:



الگوی ساده شده جایزه دمینگ (آذر و صفری، ۱۳۸۱؛ نقل از کشوری، ۱۳۸۸)

ج) الگوهای (مدل) یکپارچه

بنچ مارکینگ!

عبارت «بنچ مارک» برگرفته از لغت بنچ مارک در زمین‌شناسی است که در آنجا به معنی اندازه‌گیری و مقایسه نقاط مختلف زمین با یک مرجع می‌باشد. بنچ مارکینگ فرایند راهبردی و تحلیلی اندازه‌گیری مداوم تولیدات، خدمات و رویه‌های سازمان در مقایسه با سازمان‌های موفق و پیشرفته در محیط موضوعات مورد مطالعه است. بنچ مارکینگ ابزار کیفی مورد مطالعه برای شناسایی ایجاد و تحصیل استانداردهای عالی می‌باشد. بنچ مارکینگ تنها در جستجوی راه‌های بهتر نیست، بلکه در پی بهترین راه است. پیش از هرگونه تلاش برای مقایسه، بنچ مارکینگ نیاز به شناسایی دقیق فرایندهای تجاری سازمان‌ها دارد و وابسته به تحقیقاتی است که نیازمند برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل دسته‌بندی و همچنین وجود برنامه‌ای فعال برای اجرای تغییرات در

پروژه‌های سازمانی است. هنگامی که بنچ مارکینگ با برنامه راهبردی سازمان‌ها مطابقت داشته باشد و از آن نیز حمایت کند، موثرتر خواهد بود (صمدی، ۱۳۸۰؛ نقل از کشوری، ۱۳۸۸).

بنچ مارکینگ یعنی آن قدر متواضع باشید که قبول کنید یک نفر در موردی دیگر، بهتر از شماست و آن قدر عاقل باشید که یاد بگیرید چگونه به او رسیده و یا حتی از او جلوتر بروید. بنچ مارکینگ هیچ‌گاه متوقف نمی‌شود بلکه فرایندی همیشگی است که نیاز به تعدیل و اصلاح دارد. «بنچ مارکینگ به فرایند مداوم مقایسه عملیات سازمان شما با شرکتی یا سازمانی که بهترین عملکرد را در آن عملیات دارد گفته می‌شود.» این مقایسه هم کیفی و هم کمی است.

بنچ مارکینگ کمی: شامل استفاده از استانداردهای اندازه‌گیری برای مقایسه کمی عملکرد با شرکت‌ها و سازمان‌های الگو در زمینه هزینه، کیفیت و زمان است. بنچ مارکینگ کیفی: در جستجوی مقایسه روش‌های عملیات جاری (نه نتایج آن) با روش‌های بکارگرفته شده توسط شرکت‌ها و سازمان‌های الگو است؛ به بیان دیگر «جستجوی بهترین روش‌های موجود در صنعت که منتهی به برتری عملکرد می‌شود» (منصوری، ۱۳۷۸: ۷۸).

انواع بنچ مارکینگ عبارتند از: ۱- بنچ مارکینگ عمومی، ۲- بنچ مارکینگ داخلی و ۳- بنچ مارکینگ رقابتی که هر یک از آنها محاسن و معایبی دارد (صمدی، ۱۳۸۰؛ نقل از کشوری، ۱۳۸۸).

الگوی کارت امتیازی متوازن^۱

در اوایل دهه ۱۹۹۰، رابرت کاپلان^۲ استاد دانشگاه هاروارد به اتفاق دیوید نورتون^۳ که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی بود، طرحی تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق دوازده شرکت برتر آمریکایی آغاز کردند. نتایج در مقاله‌ای منتشر گردید و در آن اشاره شد که شرکت‌های موفق برای ارزشیابی عملکرد خود تنها به سنجش‌های

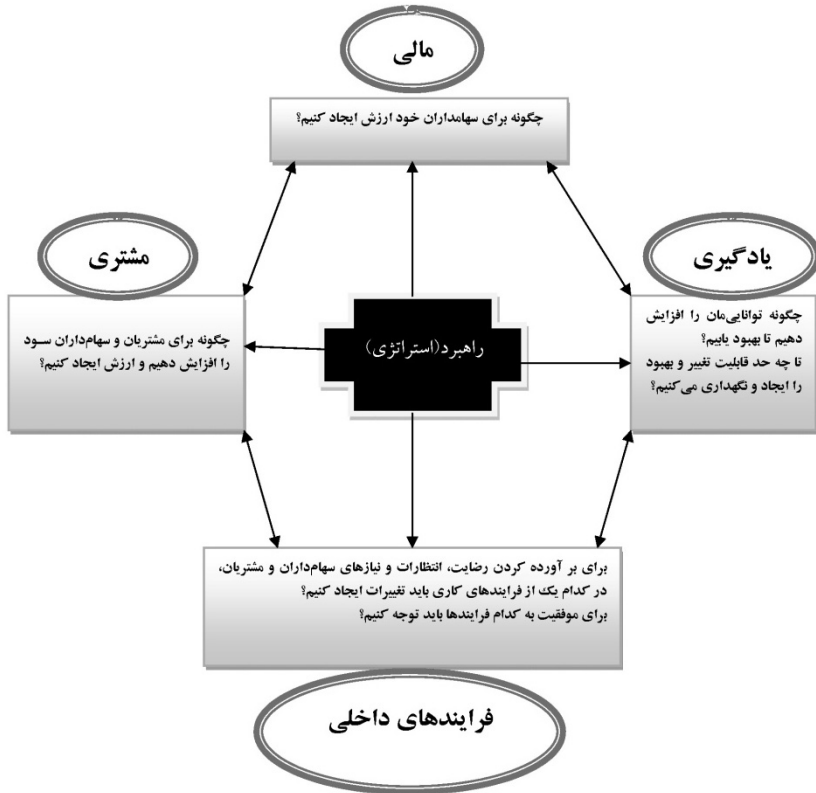
1. Balance Square Card

2. Kaplan, R.S.

3. Norton, D.P.

مالی متکی نیستند، بلکه خود را از سه منظر دیگر نیز مورد ارزشیابی قرار می‌دهند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶: ۴۴).

تصویر ذیل بخش‌های اصلی و جنبه‌های مفهومی الگو را تشریح می‌کند (رم، ۲۰۰۵: ۷۴).



تصویر ۱: الگوی کارت امتیازی متوازن

الگوی مدیریت بر اساس هدف^۱

مقصود آن است که سازمان با تمامی موجودیت و توان عملیاتی خود تلاش می‌کند به اهداف خود دست یابد، بنابراین اهداف پیش از هر گونه اقدامی باید به وضوح تعیین، تفهیم و اعلام شود. اهداف با هدایت کردن تلاش کارکنان به سمت نقطه‌ای معین،

1. Management By Objective

جهت حرکت سازمان را مشخص می‌کنند. اگر اهداف سازمان، شفاف و پذیرفتنی باشند، می‌توان بر اساس آن استانداردهای مشخصی را برای ارزشیابی عملکرد سازمان بیان کرد. برای همین، اهداف را باید کمی‌بندی کرد. در این روش ابتدا سازمان در سطح کلان تعریف می‌شود و سپس با بررسی و گفتگو این اهداف خرد می‌شوند و به همه سازمان تفهیم می‌شود.

فلسفه این الگو و زمینه پیدایش آن بر این اساس است که در ارزشیابی‌ها، میزان دستیابی به اهدافی که تعیین شده است مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. در این الگو ابتدا اهداف کلان سازمان تعیین می‌شوند و سپس با بحث و مذاکره مدیران سطوح گوناگون و در نهایت کارکنان به اهداف خرد تبدیل می‌شوند و در انتها به همان سازمان، سرایت می‌کنند. در نهایت نیز افراد بر اساس میزان تحقق اهداف تعیین شده و بدون توجه به چگونگی تحقق آن، ارزشیابی می‌شوند.

شاخص‌های انتخاب الگوی بهینه ارزشیابی عملکرد

فریدمن^۱ ویژگی‌های موثق بودن، منصفانه بودن، شفافیت و واضح بودن، عملی بودن، انطباق‌پذیری و پیوستگی را برای نظام ارزیابی عملکرد موثر بر شمرده است (فریدمن، ۱۹۹۷: ۱۰).

کلونین و لینچ^۲ در پژوهشی، معیارهای زیر را برای ارزشیابی الگوها از منابع مختلف جمع‌آوری و پیشنهاد داده‌اند:

قابلیت به‌کارگیری در سازمان‌های گوناگون، پویایی سیستم، انطباق با روابط علی عملکرد، دارا بودن بانک شاخص‌ها، در برداشتن جنبه‌های مهم سازمان، جامعیت، توصیف شکاف (فاصله) عملکرد، جز شدن مناسب شاخص‌ها، درستی و دقت شاخص‌ها، به‌هنگام بودن اطلاعات، تکرار و ثبات مناسب شاخص‌ها، انجام یافتن خودکار عملیات، تمرکز بر چالش‌های اساسی کاربرد، جلب مشارکت کارکنان، قابلیت پیگیری شکاف‌ها، اعتبار، هماهنگی و انطباق با راهبرد، حجم مناسب اطلاعات مورد نیاز، هماهنگی با ساختار سازمان و نظام‌های اطلاعاتی، انعطاف‌پذیری، تمرکز بر

1. Friedman

2. Kelvin and Linch

رضایت ذی‌نفعان و بازخورد سریع.

در این پژوهش با استفاده از معیارهای جامعیت، سازگاری، توجه به بهبود مستمر پویایی، منطق امتیازدهی استاندارد، سهولت بکارگیری، توازن، دارا بودن بانک معیار، در بر داشتن جنبه‌های مهم سازمان، قابلیت بکارگیری در سازمان، تناسب با شرایط سازمان در نظر گرفته شده است (کلوین و لینچ، ۱۹۹۸: ۲۰).

پیشینه تحقیق: بانوت و دشماخ^۱ (۲۰۰۹) در پژوهشی که با هدف ارزشیابی عملکرد سازمان‌های پژوهش و توسعه ملی در کشور هند تعریف شده است، با استفاده از سنجش کارایی سازمان‌ها از طریق شاخص‌هایی که برای ارزشیابی خروجی‌های سازمان‌های تحقیق و توسعه تعریف شده‌اند، عملکرد سازمان‌های پژوهش و توسعه را ارزشیابی کرده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، سنجش کارایی برای سازمان‌های پژوهش و توسعه باید بر اساس خروجی‌های کمی و کیفی (شاخص‌های کمی و کیفی) انجام شود و چنانچه این دو نوع شاخص با هم در ارزشیابی سازمان‌های پژوهش و توسعه در نظر گرفته شوند، نتایج واقعی‌تر و جامع‌تری از ارزشیابی سازمان‌ها کسب می‌شود و امکانات مناسب‌تری در اختیار تصمیم‌گیران برای شناسایی معیارهای سازمان‌های پژوهش و توسعه برای ارزشیابی کارایی و تفکیک سازمان‌های ناکارا از کارا قرار می‌گیرد.

مهرگان و زالی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان در جستجوی مدلی برای ارزشیابی عملکرد سازمان‌های پژوهش و توسعه با اشاره به ماهیت پیچیده، منحصر به فرد و ساختار نیافته این حوزه، تعداد و قطعیت نیافتن نتایج فعالیت‌های پژوهشی تاکید بر بکارگیری نظام‌های نوین ارزشیابی عملکرد، به‌ویژه الگوی امتیازدهی متوازن داشته است و در این مطالعه به محاسن این الگو و این نکته که امروزه اغلب شرکت‌ها و سازمان‌ها از الگوی پیش گفته استفاده می‌کنند، اشاره داشته است.

صمیمی و آقایی (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای با عنوان ارائه چارچوبی برای ارزشیابی عملکرد سیستم‌های مدیریت دانش تلاش کرده‌اند تا با بررسی برخی از آخرین

1. Banvet and Deshmukh

پژوهش‌ها در زمینه عوامل موثر بر اثربخشی و موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش و ارتباط آن با عملکرد فرایند مدیریت دانش، چارچوبی برای شناسایی ارتباط بین عوامل محرک و پیامدهای سیستم مدیریت دانش ترسیم شود.

حاجیان، احمدوند و موحدی (۱۳۹۲)، در مطالعه‌ای با عنوان مدل ارزشیابی عملکرد سازمان‌های تحقیقات غیرصنعتی با اشاره به جامعیت، برتری‌ها و ویژگی‌های بارز الگوی تعالی سازمان، به‌عنوان پایه و اساس الگوی پیشنهادی مد نظر قرار داده و سپس با بکارگیری عوامل و نقاط قوت این الگو و سایر الگوهای بررسی شده در ادبیات و همچنین شناخت سازمان‌های مورد مطالعه، چارچوب پیشنهادی پژوهش برای بومی‌سازی و هم‌راستاسازی الگو با محیط، شرایط و سایر ویژگی‌های سازمان ارائه داده‌اند.

مهرگان و زالی (۱۳۸۳)، در مطالعه‌ای با عنوان طراحی و تبیین سیستم ارزشیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی، لازمه ارزشیابی اثربخش عملکرد مراکز پژوهشی را برخورداری از سیستم جامع ارزشیابی بیان داشته‌اند و به طراحی، تبیین و اجرای سیستم ارزشیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی در سه بعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای پرداخته‌اند و براساس نتایج این پژوهش، عملکرد مراکز تحقیقاتی مستقل کارا تر از سایر مراکز پژوهشی است.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از جهت زمانی، مقطعی و از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی به شیوه پیمایش و از نوع کاربردی محسوب می‌شود.

با توجه به ماهیت پژوهش، چنانچه مطالعه روی نوع خاصی از جمعیت مورد آزمون یا زمان‌های خاصی انجام شود از نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌کنیم؛ بنابراین از آنجایی که در این مطالعه از خبرگان مدیریت و متخصصان نظارت و ارزشیابی انتخاب می‌شود، روش نمونه‌گیری هدفمند است.

جامعه آماری این پژوهش همه کارشناسان رشته مدیریت و آشنا با مبحث ارزشیابی عملکرد و مدیران مبحث ارزشیابی و نظارت نیروی انتظامی است که ۱۰۰

نفر از مدیران و کارشناسان پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی و دفاتر تحقیقات ستادی با تحصیلات کارشناسی و بالاتر به‌عنوان حجم نمونه تعیین شده‌اند. داده‌ها را در این مطالعه می‌توان به دو بخش تفکیک کرد:

الف: از روش کتابخانه‌ای و اسنادی و به کمک ابزار فیش‌برداری با هدف جمع‌آوری ادبیات و پیشینه و چارچوب نظری تحقیق؛

ب: از روش میدانی یا پیمایشی و به کمک ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته به‌منظور تکمیل اطلاعات مورد نیاز استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۱۰ معیار به تفکیک برای ۸ الگوی معتبر و به نام برای ارزشیابی عملکرد است.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس^۱، برای برآورد پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، با استفاده از روش آنالیز واریانس و آزمون دانکن استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

برای بررسی و انتخاب الگوی بهینه ارزشیابی عملکرد، بررسی گسترده‌ای در ادبیات موضوع صورت گرفته است و الگوهای معتبر و پر کاربرد ارزشیابی عملکرد شناسایی و ویژگی‌های هر یک استخراج شد. با استفاده از ادبیات موضوع ۱۰ معیار بای ارزشیابی عملکرد شناسایی و براساس پرسش‌نامه تنظیم شده که شامل معیارهای استخراج شده بود، توسط نمونه ۱۰۰ نفری تکمیل شد.

در جدول ذیل، الگوها را در ۳ قالب الگوهای برتری سازمانی، الگوهای یکپارچه و الگوهای مبتنی بر زمان و هزینه به محاسبه آماره‌های توصیفی مانند میانگین، انحراف استاندارد و فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای میانگین هر یک از الگوها بر اساس ۱۰ معیار، دسته‌بندی کرده‌ایم.

1.SPSS

جدول ۲: آماره‌های توصیفی به تفکیک الگوها بر اساس معیارهای تعیین شده

الگو(مدل)	میانگین	انحراف استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵ درصد برای میانگین		
			حد پایین	حد بالا	
الگوی تعالی کیفیت اروپایی	۳.۵۵۱۹	۱.۳۱۸۸	۲.۹۶۶۱	۴.۱۳۲۱	الگوی برتری سازمانی و خود ارزشیابی
الگوی بالدریج	۲.۹۱۶۱	۱.۴۱۲۳	۲.۲۳۴۱	۳.۵۴۲۵	
الگوی دمیگ	۳.۰۴۴۱	۱.۴۶۰۲	۲.۲۸۸۱	۳.۶۱۴۱	
کارت امتیاز متوازن	۳.۵۴۰۹	۱.۳۱۲۵	۲.۹۷۳۱	۴.۰۱۲۲	الگوهای یکپارچه
بنج مارکینگ	۳.۰۸۱۳	۱.۲۸۸۴	۲.۵۴۷۱	۳.۵۶۶۶	
مدیریت بر اساس هدف	۲.۹۹۸۳	۱.۲۸۸۱	۲.۵۴۶۵	۳.۵۵۴۹	
هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت	۲.۶۶۶۵	۱.۳۲۲۱	۲.۲۴۴۵	۳.۴۲۳۱	الگوهای مبتنی بر زمان و هزینه
فرایند تحلیل سلسله مراتبی	۲.۷۲۲۶	۱.۳۳۴۲	۲.۲۵۱۲	۳.۴۴۲۳	

در این قسمت با استفاده از ۱۰ معیار، ارزشیابی عملکرد شناسایی و با استفاده از روش آنالیز واریانس، فرض برابری میانگین الگوها انجام شده است. بنابراین به دلیل اینکه سطح معناداری آزمون ۰.۰۳۴ کمتر از ۰.۰۵ است فرض برابری میانگین الگوها رد می‌شود.

بنابراین الگوهای مذکور از نظر معیارهای مورد بررسی در این نمونه، با احتمال ۹۵ درصد یکسان نیستند.

جدول ۳: آزمون آماری الگوها

Sig	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
		۴.۱۰	۷	۲۸.۷۴	بین گروه
		۱.۸	۹۲	۱۶۵.۶	درون گروه
۰.۰۳۴	۲.۲۷۷		۹۹	۴۷۷.۵۲۶	مجموع

با توجه به نتایج جدول بالا، که میانگین الگوها با یکدیگر برابر نبودند، الگوها به همراه میانگین‌شان به ترتیب اولویت تعیین شده است، که الگوی تعالی کیفیت اروپایی با میانگین ۳.۵۵۱۹ در صدر جدول قرار گرفته است.

جدول ۴: میانگین رتبه اهمیت الگو

الگو(مدل)	میانگین رتبه	مدل	میانگین رتبه
الگوی تعالی کیفیت اروپایی	۳.۵۵۱۹	مدیریت براساس هدف	۲.۹۹۸۳
کارت امتیاز متوازن	۳.۵۴۰۹	بالدریج	۲.۹۱۶۱
بنچ مارکینگ	۳.۰۸۱۳	فرایند تحلیل سلسله مراتبی	۲.۷۲۲۶
دمینگ	۳.۰۴۴۱	هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت	۲.۶۶۶۵

با توجه به نتایج، الگوی تعالی کیفیت اروپایی بیشترین رتبه را مطابق جداول فوق کسب کرده است. بنابراین الگوی تعالی کیفیت اروپایی به‌عنوان الگوی بهینه برای ارزشیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی ناجا تعیین می‌شود. در این مطالعه به منظور اطمینان از صحت الگو، از آزمون دانکن نیز استفاده می‌شود که نتایج آنالیز واریانس را تایید می‌کند.

جدول ۵: اولویت‌بندی و گروه‌بندی الگوها براساس میانگین رتبه با استفاده از آزمون دانکن

Subset for alpha=0.05			
ردیف	الگو(مدل)	۱	۲
۱	هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت	۲.۶۶۶۵	۳
۲	فرایند تحلیل سلسله مراتبی	۲.۷۲۲۶	۲.۷۲۲۶
۳	بالدریج	۲.۹۱۶۱	۲.۹۱۶۱
۴	مدیریت براساس هدف	۲.۹۹۸۳	۲.۹۹۸۳
۵	دمینگ	۳.۰۴۴۱	۳.۰۴۴۱
۶	بنچ مارکینگ	۳.۰۸۱۳	۳.۰۸۱۳
۷	کارت امتیاز متوازن	۳.۵۴۰۹	۳.۵۴۰۹
۸	مدل تعالی کیفیت اروپایی	۳.۵۵۱۹	۳.۵۵۱۹
	sig	۰.۰۹۱	۰.۰۵۷

بحث و نتیجه‌گیری

ارزشیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده‌ای است که دامنه وسیعی از رشته‌ها و صاحب‌نظران بر آن اثرگذار بوده‌اند و الگوهای متعددی در این زمینه ارائه شده است؛ بنابراین با توجه به تعدد الگوهای ارزشیابی عملکرد شناسایی شده، الگویی که بتوان از آن به‌عنوان الگوی بهینه نام برد و ابزاری مناسب برای رصد و راهبری، تجزیه و تحلیل و رتبه‌بندی دفاتر تحقیقاتی استفاده کرد تا تصمیم‌گیری که یکی از وظایف مدیران در سازمان محسوب می‌شود به درستی تحقق یابد، مسئله‌ای اساسی و انکارناپذیر

محسوب می‌شود.

از آنجایی که هدف اساسی این پژوهش تعیین الگوی بهینه ارزشیابی عملکرد متناسب با مراکز تحقیقاتی ناجا می‌باشد، پس از مطالعه مبانی نظری پژوهش هشت الگوی معتبر و مطرح جهانی در ارزشیابی عملکرد بررسی و با تکمیل پرسشنامه در محیط تحقیق با شیوه نمونه‌گیری هدفمند از مدیران و کارشناسان مراکز تحقیقاتی پرداخته و نتایج ذیل کسب شد.

پس از دسته‌بندی الگوها در سه قالب الگوهای برتری سازمانی، الگوهای یکپارچه و الگوهای مبتنی بر زمان و هزینه آماره‌های توصیفی و استنباطی برای هر یک از الگوها محاسبه شد که میانگین هر یک از الگوها به ترتیب عبارت بودند از: الگوی تعالی کیفیت اروپایی ۳.۵۵، کارت امتیاز متوازن ۳.۵۴، الگوی بنچ مارکینگ ۳.۰۸، الگوی دمینگ ۳.۰۴، مدیریت برپایه هدف ۲.۹۹، الگوی بالدريج ۲.۹۱، فرایند تحلیل سلسله مراتبی ۲.۷۲، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت ۲.۶۶، تعیین شد.

هرچند بین ۸ الگوی بررسی شده اختلاف ناچیزی دیده می‌شود، اما ۴ الگوی تعالی کیفیت اروپایی، کارت امتیاز متوازن، الگوی بنچ مارکینگ، الگوی دمینگ در اولویت‌های نخست قرار گرفته است و الگوی تعالی کیفیت در اولویت نخست می‌باشد. یافته‌های این پژوهش با بخش‌هایی از نتایج پژوهش حاجیان، احمدوند و موحدی (۱۳۹۲)، صمیمی و آقایی (۱۳۹۱)، مهرگان و زالی (۱۳۹۰)، بان وت و دشماخ (۲۰۰۹) هم راستا بوده است؛ هرچند این پژوهش از جهت روش، محیط و نمونه پژوهش متفاوت از فعالیت‌های پژوهشی ذکر شده بوده است.

بنابراین می‌توان بیان داشت که الگوی تعالی سازمان می‌تواند الگویی بنیادی برای ارزشیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی در ناجا باشد و پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی می‌تواند با توجه به شرایط داخلی و محیطی منطبق با اهداف، راهبردها و چشم‌انداز پژوهشگاه ضمن بومی کردن معیارهای این الگو در ارزشیابی رده‌های تحقیقاتی بهره و مدیران پس از ارزشیابی رده‌های تحقیقاتی تصمیمات صحیحی را اتخاذ و با اطمینان برای چشم‌انداز پژوهشگاه و اهداف بلندمدت، برنامه‌ریزی کنند. شایان ذکر است در الگوی تعالی سازمان سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت و آثار آن

- بر جامعه مورد توجه قرار گرفته و علاوه بر رضایت مشتری و نتایج مالی و بازرگانی، به مسئولیت اجتماعی مؤسسات توجه شده است.
- شایسته است در ادامه به اهم نقاط قوت این الگو و دلایل برتری و مناسب برآورد کردن آن در مراکز تحقیقاتی اشاره‌ای داشته باشیم:
- سازمان را بر مبنای معیارهای اصلی از پیش تعیین شده‌ای ارزشیابی می‌کنند. این شرایط خودارزشیابی، به سازمان کمک می‌کند تا نقاط ضعف و قوت خود را بیابد و بر اساس آن عمل کند.
 - روابط یا لینک‌های قوی را بین ۹ معیارش ایجاد می‌کند.
 - تعهد مدیریت و رهبری برای عملکرد واحدی که شامل مدیریت با رویکرد پیوسته «بهترین تجربه» است را فراهم می‌آورد.
 - روش برتری را برای محک‌زنی سازمان مبتنی بر رویکرد «بهترین تجربه» و «رهبری صنعت» در هر بخش فراهم می‌آورد.
 - به ذی‌نفعان سازمان از جمله تأمین‌کنندگان، کارکنان، جامعه و نهادهای مدنی (دولت و بخش عمومی) و تأمین نظرات و منافع آنان در سازمان توجه ویژه‌ای دارد؛ هرچند در بهره‌برداری از این الگو ضروری است به نقاط ضعف آن نیز توجه داشته باشیم و آن‌ها را مدنظر قرار دهیم:
 - به فرایندهای زمان حال بیش از فرایندها و عملکردهای آتی اهمیت می‌دهد؛
 - یک مفهوم کلی را ایجاد می‌کند و زمانی که در تمامی بخش‌های مختلف سازمان به کار می‌رود، برای برخی از حوزه‌ها فاقد اعتبار است؛
 - روشی را برای اولویت دادن به فرایندهای موجود فراهم نمی‌کند؛
 - زمانی که در سراسر سازمان‌های مختلف به اجرا گذاشته می‌شود، مشکل واژگان تخصصی، وجود دارد؛
 - بر خود ارزشیابی فرایندهای سازمان یا نواحی کار بیش از اندازه‌گیری کلی خروجی‌ها و دست یافته‌های سازمان تأکید می‌کند؛
 - مستقل از موقعیت و شرایط بوده و از معیارهای از پیش تعریف شده استفاده می‌شود (فیاض بخش و همکاران، ۱۳۸۸).

پیشنهادها

با عنایت به اینکه در چشم‌انداز دانشی ناجا در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی مشخص شده است سازمانی دانش محور است که با شناخت درست از نیازمندی‌های دانشی، تجهیزاتی و فن‌آوری و توانمند در کاربرد فنون و ابزارهای پژوهشی صنعتی و غیر صنعتی، علوم و فنون پلیسی بومی شده را به سطحی از تولید رسانده است که ضمن استقرار نظم و امنیت جامعه اسلامی ایران در بستر علم و عقلانیت، الگوی عملی شایسته‌ای برای پلیس کشورهای اسلامی و منطقه‌ای خواهد بود.

بنابراین طراحی و شناخت مجموعه‌ای از شاخص‌ها و مولفه‌ها که بتوان از آن به‌عنوان ابزاری برای ارزشیابی عملکرد ساختارهای تولید دانش در ناجا بهره برد و به رتبه‌بندی علمی این رده‌ها پرداخت، نیازی اساسی در پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی محسوب می‌شود که می‌تواند منبع اطلاعاتی مناسبی برای مدیران رده بالای سازمان باشد تا ارزشیابی دقیق و صحیحی از عملکرد این ساختارها که هر ساله هزینه زیادی را به خود اختصاص می‌دهند و نقش به‌سزایی در افزایش کیفیت مأموریت‌های محوله در ناجا دارد، را مورد پایش قرار دهند.

بر این اساس، نیروی انتظامی می‌بایست بر مبنای یک الگوی علمی شاخص‌های ملموس و قابل اندازه‌گیری، عملکرد ساختارهای تولید دانش را مورد ارزشیابی قرار دهد و این الگو ابزاری برای تحقق چشم‌انداز دانشی ناجا باشد تا دانش ناجا به صورت مستمر در دفاتر تحقیقاتی ممیزی و دارایی‌های دانشی سازمان نیز ارزشیابی شود.

منابع

- حاجیان، امیر و احمدوند، علی محمد و مسعود موحدی (۱۳۹۲). مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های تحقیقات غیرصنعتی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال پنجم، شماره ۲.
- خداداد حسینی، حمید و آذر انوار رستمی (۱۳۸۰). طرح تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد فعالیت‌های ناجا، تهران: مرکز مطالعات و مدیریت و بهره‌وری ایران (وابسته به دانشگاه تربیت مدرس).

- صمیمی، یاسر و عبدالله آقایی (۱۳۹۱). ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد سیستم‌های مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت صنعتی، شماره ۱۰.
- کاپلان، رابرت و دیوید نورتون (۱۳۸۶). نقشه استراتژیک: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، ترجمه حسین اکبری، تهران: آسیا.
- کشوری، عبدالرحمن (۱۳۸۸). طراحی و تبیین الگوی ارزیابی عملکرد برنامه‌های استراتژیک تحقیقات غیرصنعتی سپاه. پایان نامه دکتری مدیریت گرایش سیستم‌ها. دانشگاه امام حسین (ع).
- منصوری، هدایت الله (۱۳۷۸). پنج مارکینگ، فرآیند استراتژی و تحلیلی اندازه‌گیری عملکرد، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- مهرگان، محمدرضا و محمدرضا زالی (۱۳۸۸). طراحی و تبیین سیستم ارزیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۵.
- مهرگان، محمدرضا و محمدرضا زالی (۱۳۹۰). در جستجوی مدلی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های پژوهش و توسعه، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۹ و ۴۰.

- Aguinis, H.(2009).Performance management .Upper Saddle River, NJ:Person Prentice Hall.
- Banwet, J.D.K. and Deshmukh, S.G.(2008);"Evaluating Performance of National R&D Organizations Using Integrated DEA-AHP Technique"; International Journal of Productivity and Performance Management, Vol.57, Iss.5, PP.370-375
- Bernardin, H.J(2010)Human Resource Management :An Experiential Approach. Mc Graw Hill :New York.
- bJacobs, B., Suckling, S. (2007), Assessing customer focus using the EFQM excellence model: a local government case, The TQM Magazine, Vol. 19, No.4.
- Brown, M.G and Severson, R.A.(1998);"Measuring R&D Productivity"; Research-Technology Management, Vol.41, No.6.
- Castilla, J. L. M., Ruiz, O. R. (2008), EFQM model: knowledge government and competitive advantage, Journal of Intellectual Capital, Vol. 9, No. 1 .

- Collier, D. A. (1992), Service, Please: The Malcolm Baldrige National Quality Award, Business Horizons, Vol. 35, No. 4 .
- Conti, T. A. (2007), A history and review of the European Quality Award Model, The TQM Magazine, Vol. 19, No. 2.
- Fridman , M.(1997);"A guide to Developing and Using Performance Measures in Results-based Budgeting", Available at: <http://www.financeproject.org/publications/measures.html>.
- Hughes(1994).R&D Productivity: An Investigation of Ways to evaluate and Improve Productivity in research and Development,Newyork: HughesAircraft Company.
- Kelvin,F.C and Linch, R.L.(1988);"The SMART Way to Define and Success";National Productivity Review,Vol.8 No1.
- McAdam, R., Hazlett, S.A., Gillespie,K.A.(2008),Developing a conceptual model of lead performance measurement and bench marking: A multiple case analysis, International JOURNAL OF Operation &Production Management,Vol.28,No.12.
- Rohm. Haward (2005)." Performance measurement In Action" perform Magazine, volum 2,3 issue2.
- Vanraan,A.(2001);"R&D Evaluation at the Beginning of the New Century": Available at: <http://WWW.Scipol.demon.co.uk/re.html>