

ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی دفاتر خدمات الکترونیک پلیس +۱۰ استان آذربایجان غربی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۶

فرهاد نوبخت،^۱ رحیم دباغ،^۲ ابوالفضل پورمنافی،^۳ ابراهیم قربانی^۴

از صفحه ۳۱ تا ۵۴

چکیده

زمینه و هدف: بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی برای توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی را به‌همراه داشته و بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. پژوهش حاضر با هدف ارزیابی عملکرد مالی و غیرمالی دفاتر الکترونیک پلیس +۱۰ استان آذربایجان غربی انجام شد. روش‌شناسی: این پژوهش از حیث روش، توصیفی-تحلیلی و از لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان دفاتر خدمات الکترونیکی انتظامی پلیس +۱۰ و به تعداد ۸۵ نفر بوده که به‌صورت تمام‌شمار به عضویت نمونه آماری انتخاب و پرسش‌نامه محقق‌ساخته پژوهش با ضریب پایایی ۰/۸۰ را تکمیل کردند. داده‌های پژوهش با بهره‌گیری از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی و استفاده از نرم‌افزار Expert Choice وزن‌دار شدند. از تکنیک TOPSIS نیز برای رتبه‌بندی دفاتر استفاده شد.

یافته‌ها: رتبه‌بندی ابعاد پژوهش نشان داد که در بین ابعاد شش‌گانه کارت امتیازی متوازن، بُعد مشتری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری اصلی دفاتر بایستی بر روی مهم‌ترین بُعد یعنی بُعد مشتری صورت پذیرد.

نتایج: نتایج نشان داد ابعاد مربوط به نیروی انسانی، مالی، فرآیندهای داخلی، مدیریت و توسعه و نوآوری به ترتیب به‌عنوان ابعاد تأثیرگذار در ارزیابی عملکرد دفاتر مطرح هستند. در این ارزیابی شعبه امینی ارومیه رتبه اول و شعبه رجایی چالدران رتبه آخر را کسب کردند. نتایج کلی بیان‌گر این است که موفقیت مرهون اهمیت دادن به اولویت‌ها است.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد مالی، ارزیابی عملکرد غیرمالی، کارت امتیازی متوازن، پلیس +۱۰، AHP، TOPSIS.

۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی دانشگاه صنعتی ارومیه

۲- دانشیار دانشگاه صنعتی ارومیه، نویسنده مسئول، r.dabbagh@uut.ac.ir

۳- استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین a.pourmanafi@gmail.com

۴- مدرس دانشگاه علوم انتظامی امین Ebrahim.ghorbani66@gmail.com

مقدمه

مؤسسه‌ها، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت و هدفی ملزم به پاسخ‌گویی به مشتریان و ذی‌نفعان خود هستند تا سازمان متبوع را به اهدافی چون سودآوری و رضایت مشتری برسانند. پایش عملکرد در مرحله اول فرایندهای مدیریت راهبرد قرار دارد (دباغ، ۱۳۹۴، ص ۲۵). مسئله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که پژوهش‌گران را به چالش و داشته است (افجه، صالحی، کشوری و رحمتی، ۱۳۹۲، ص ۱۲).

هرسازمانی به‌منظور آگاهی از وضعیت کمیت و کیفیت فعالیت‌های خود در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز به ارزیابی دارد (جزنی، ۱۳۹۴، ص ۱۹). از سوی دیگر نبود نظام ارزیابی و سیستم کنترل دقیق به‌معنای نبود برقراری ارتباط با محیط سازمان تلقی شده و پیامدهای آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان را به‌دنبال خواهد داشت (جباری، ۱۳۹۱، ص ۳۳). سازمان‌های کارا فقط به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها بسنده نمی‌کنند، بلکه از این داده‌ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت و راهبردها استفاده می‌کنند. بنابراین بررسی نتایج ارزیابی عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود (نعمتی‌زاده و حایری، ۱۳۹۴، ص ۱۳۴ و افجه و همکاران، ۱۳۹۲). در صورتی‌که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و به‌طور منظم و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقاء و پاسخ‌گویی دستگاه‌های اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمان‌ها و کارایی و اثربخشی دولت شده و در بخش غیر دولتی نیز سبب ارتقای مدیریت، منابع، رضایت مشتری، توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی شرکت‌ها و مؤسسه‌ها خواهد شد (گیوریان و دیندار فرکوش، ۱۳۹۰، ص ۲۷). به بیانی دیگر ارزیابی عملکرد، چراغ نشان دهنده‌ی راه است (امیری، مظلومی و حجازی، ۱۳۹۰، ص ۱۴۵). مؤسسه‌ها، سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر مأموریت و هدفی ملزم به پاسخ‌گویی به مشتریان و ذی‌نفعان خود هستند تا سازمان متبوع را به اهدافی چون سودآوری و رضایت مشتری برسانند (قربانی، حسینی‌خواه، کرمی و مافی، ۱۳۹۷، ص ۲۷۱). امروزه همانند تمامی سازمان‌های عام و خاص، ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها نظامی- انتظامی نیز از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (قربانی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۲۷۲).

بیان مسئله: نیروی انتظامی برای تسریع رسیدگی به امورات ده‌گانه انتظامی مردم از جمله صدور و تعویض گواهی‌نامه رانندگی، کارت سوخت، امورات انجام وظیفه، گذرنامه، صدور خلاقی خودروها، صدور گواهی پروانه کسب، عدم سوء پیشینه، امورات مربوط به اطلاعات اقتصادی خانوارها، بیمه حوادث مسافران عازم به خارج از کشور و اقدام به تأسیس دفاتر خدمات الکترونیک پلیس ۱۰+ کرده است. بنابراین حفظ و ارتقای کارایی عملکرد این دفاتر حائز اهمیت زیادی است و بایستی با شناسایی موارد بهبود و چالش‌های پیش‌روی این دفاتر توجه خاصی صورت گیرد. پس از گذشت چند سال از بهره‌برداری دفاتر خدمات الکترونیک پلیس ۱۰+، شهروندانی که به این دفاتر مراجعه کرده‌اند، از نابسامانی و بی‌نظمی در نحوه خدمات‌دهی این مراکز ناراضی‌هایی داشته‌اند. آن‌ها معتقدند این دفاتر مدت‌هاست از مهم‌ترین وظیفه و کارکرد خود در ارائه خدمت مورد نیاز متقاضیان در حوزه راهنمایی و رانندگی و نیروی انتظامی، آن‌هم در کوتاه‌ترین زمان و بدون اتلاف وقت فاصله گرفته‌اند. نبود یک سیستم یکپارچه اطلاعاتی و اتصال هم‌زمان دفاتر از طریق خطوط پایدار به پایگاه داده‌های اصلی، تعداد کم دفاتر، استفاده از سیستم‌های برون‌خط به جای سیستم‌های برخط، ساعات کار محدود دفاتر پلیس و غیره موجب شده رضایت چندانی نداشته باشند. کمبود پرسنل برای پاسخ‌گویی به مراجعه‌کنندگان در کوتاه‌ترین زمان، مشخص نبودن ساعات دقیق فعالیت این دفاتر و گاه متفاوت بودن ساعات رسیدگی به برخی از درخواست‌ها، عدم اطلاع‌رسانی صحیح به شهروندان در این زمینه‌ها از جمله دیگر مشکلاتی است که مراجعه‌کنندگان به دفاتر پلیس+۱۰ با آن مواجه می‌شوند. برنامه‌ریزی راهبردی با ارزیابی جامع و یکپارچه از جنبه‌های مهم، برای سازمان‌های تازه تأسیس ضروری است. از این‌رو پژوهش حاضر درصدد است نسبت به شناسایی ابعاد و شاخص‌های ارزیابی برای دفاتر مربوطه اقدام و سپس دفاتر مربوطه در استان آذربایجان غربی را رتبه‌بندی کند. در واقع هدف اصلی پژوهش حاضر پاسخ به سؤال‌های زیر است.

ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی دفاتر خدمات پلیس+۱۰ استان آذربایجان غربی با استفاده از مدل ترکیبی کارت امتیازی متوازن-تأسیس به چه صورتی است؟

با بررسی پژوهش‌های گذشته و مطالعات پیشین، هیچ‌گونه پژوهش مشابه در خصوص ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی دفاتر خدمات پلیس + ۱۰ یافت نشد. از این‌رو در ادامه تحقیقات و مطالعاتی که به‌نوعی مرتبط با موضوع پژوهش حاضر است، ارائه شده است.

نعمتی‌زاده و همکاران (۱۳۹۴)، عملکرد بانک دی را با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) ارزیابی کردند. جامعه آماری پژوهش رؤسای شعبات بانک دی هستند. در این پژوهش شاخص‌ها با استفاده از سه پرسش‌نامه از مدیران ارشد و کارشناسان (برای شاخص‌های بعد مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) و مشتریان (برای شاخص‌های بعد مشتری) انتخاب شدند. نتایج نشان داد بعد رشد و یادگیری نسبت به ابعاد دیگر از اهمیت ویژه‌ای در صنعت بانک‌داری برخوردار است. جعفری و شیرویه‌زاد (۱۳۹۴) به رتبه‌بندی دفاتر خدمات پس از فروش سطح کشور پرداختند. جامعه آماری پژوهش مشتریان دفاتر مربوطه هستند. در پژوهش حاضر برای رسیدن به یک نتیجه واحد، روش کپلند استفاده شد و دفتر خدمات پس از فروش اردبیل رتبه اول و دفتر کردستان رتبه آخر را به‌خود اختصاص دادند.

جوان و مدیری (۱۳۹۳) به پژوهشی با عنوان «ارزیابی عملکرد دفاتر سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح با روش سلسله‌مراتبی فازی در شهر تهران» پرداختند. جامعه آماری این پژوهش شامل ۳۱ نفر از خبره فعال در دفاتر خدمات بانک شهری بود. از نتایج پژوهش استنباط می‌شود که شاخص‌های مهم در ارزیابی عملکرد به‌ترتیب عبارت هستند از: مشتری، مالی، یادگیری و رشد و فرایندهای داخلی. محمدی و کیانی (۱۳۹۳) به رتبه‌بندی معیارهای سنجش عملکرد دفاتر پست شیراز با رویکرد کارت امتیاز متوازن پرداختند. در این پژوهش که جامعه آماری آن را کارکنان وابسته به شرکت تشکیل می‌دادند، ابعاد مشتری و مالی دارای اهمیت بیش‌تری بوده و افزایش بهره‌وری، افزایش درآمد و کاهش ترافیک، مدیریت هزینه و تحویل به‌موقع، به ترتیب برای اجرای راهبردها در اولویت تشخیص داده شدند. ادوسی^۱ (۲۰۱۶)، به ارزیابی کارایی فنی ۱۰۱ بانک کشور غنا پرداخت. ۲۰ بانک شهری و روستایی دارای کارایی فنی کامل داشته و نتایج نشان داد، اندازه سودآوری و نحوه تأمین مالی آن‌ها با میزان کارایی فنی بانک‌های روستایی معنی‌دار است. حال آن‌که افزایش اندازه و نحوه تأمین

1 - Michael Adusei

مالی موجب کاهش و افزایش سوددهی سبب بهبود کارایی فنی آن‌ها شده است. دلیل آن در ضعف بهره‌برداری از منابع بانک‌های شهری و روستایی غنا خلاصه شد. مانقلی^۱ و همکاران (۲۰۱۶)، عوامل تعیین‌کننده در سودآوری ۱۵ بانک تجاری موريس را بررسی کرده که در میزان سپرده‌گذاری و اعطای وام ما بین بانک‌ها رقابت وجود داشته و همواره عملکرد خود را با این شاخص‌ها مدیریت می‌کنند. در بعد مالی سوددهی و میزان دارایی‌ها بسیار با اهمیت است و همچنین شاخص‌های مذکور تحت تأثیر مدیریت بهره‌وری هزینه قرار داشته است. هونگیو^۲ و همکاران (۲۰۱۳) در کشور تایوان با تعیین مجموعه‌ای از معیارهای ارزیابی مبتنی بر BSC یک مدل ارزیابی پیشنهاد کرده‌اند. مدل پیشنهادی، هر دو جنبه مالی و غیرمالی را در برمی‌گیرد. بر پایه کارت امتیاز متوازن به ترتیب اهمیت برای عملکرد سازمان‌ها ابعاد ۱- مشتری، ۲- مالی، ۳- رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی هستند.

مبانی نظری: ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد شاغلین با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهند شد (معمارزاده و تبریزی، ۱۳۸۸، ص ۳۴). کاسیو^۳ ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نکات قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارآ بودن فعالیت‌ها است (رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۲۵). به‌طور کلی ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به‌گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های دستگاه ارزیابی‌شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌شود (آرنیون، ۱۳۸۶، ص ۷۸). با شکل‌گیری سازمان‌ها در طول دوره‌های مختلف، از الگوها و مدل‌های متعددی برای ارزیابی عملکرد آن‌ها استفاده شده است. سازمان‌ها در ابتدا از شاخص‌ها و معیارهای محدودی مثل حوزه مالی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند. گسترش فعالیت‌ها و حوزه‌های عملکرد سازمانی، پویایی محیط و مطرح شدن مسائل نوین مدیریتی مانند رضایت مشتری، مسئولیت اجتماعی

1- Y. Mungly
2- Hungive
3- Casio

و... سازمان‌ها را بر آن داشت تا به شاخص‌های محدود اکتفا نکنند. از این‌رو مدل‌های جامع و چندمعیاره برای ارزیابی سازمان‌ها شکل گرفته و به تدریج تکامل یافته است (طبرسا، ۱۳۸۷، ص ۴۴). از جمله مدل‌هایی که برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: مدل سینک و تاتل^۱، ماتریس عملکرد، هرم عملکرد، تحلیل ذی‌نفعان، چارچوب مدوری^۲ و استیپل^۳، الگوی فیشر^۴ مدل تعالی در کسب‌وکار، مدل تعالی سازمانی اروپا، مدل دمینگ^۵، مدل مالکولم بالدريج^۶ که در این میان مدل کارت امتیازی متوازن با توجه به بررسی‌ها و پژوهش‌های صورت گرفته به‌عنوان بهترین مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌ها انتخاب شده است (معمارزاده و تبریزی، ۱۳۸۸، ص ۴۴-۴۵). در جدول شماره یک مدل عمومی ارزیابی عملکرد با توجه به مناظر شش‌گانه کارت امتیازی متوازن قابل مشاهده است.

جدول شماره ۱: مدل عمومی روش ارزیابی متوازن (کاپلان و نورتون^۷، ۲۰۰۹)

محیط و جامعه (ارتباطات): حمایت تجارت محلی پیوند باکارکنان احتمالی آینده رهبری ارتباطات	مشتری: افزایش رضایت مشتریان هدف‌گیری مشتریانی که بیش‌ترین سود را ایجاد می‌کنند.	مالی: به‌کارگیری دارایی‌ها بهینه‌سازی سرمایه در گردش
یادگیری و رشد: افزایش مهارت و قابلیت انطباق‌پذیری میزان تنفیذ و اختیاردی	رضایت کارکنان: فرهنگ مقبول سازمانی ارتباط با مشتریان کلیدی	فرایندهای داخلی: تحویل به‌موقع بهینه‌سازی فناوری رابطه اثربخش با ذی‌نفعان کلیدی

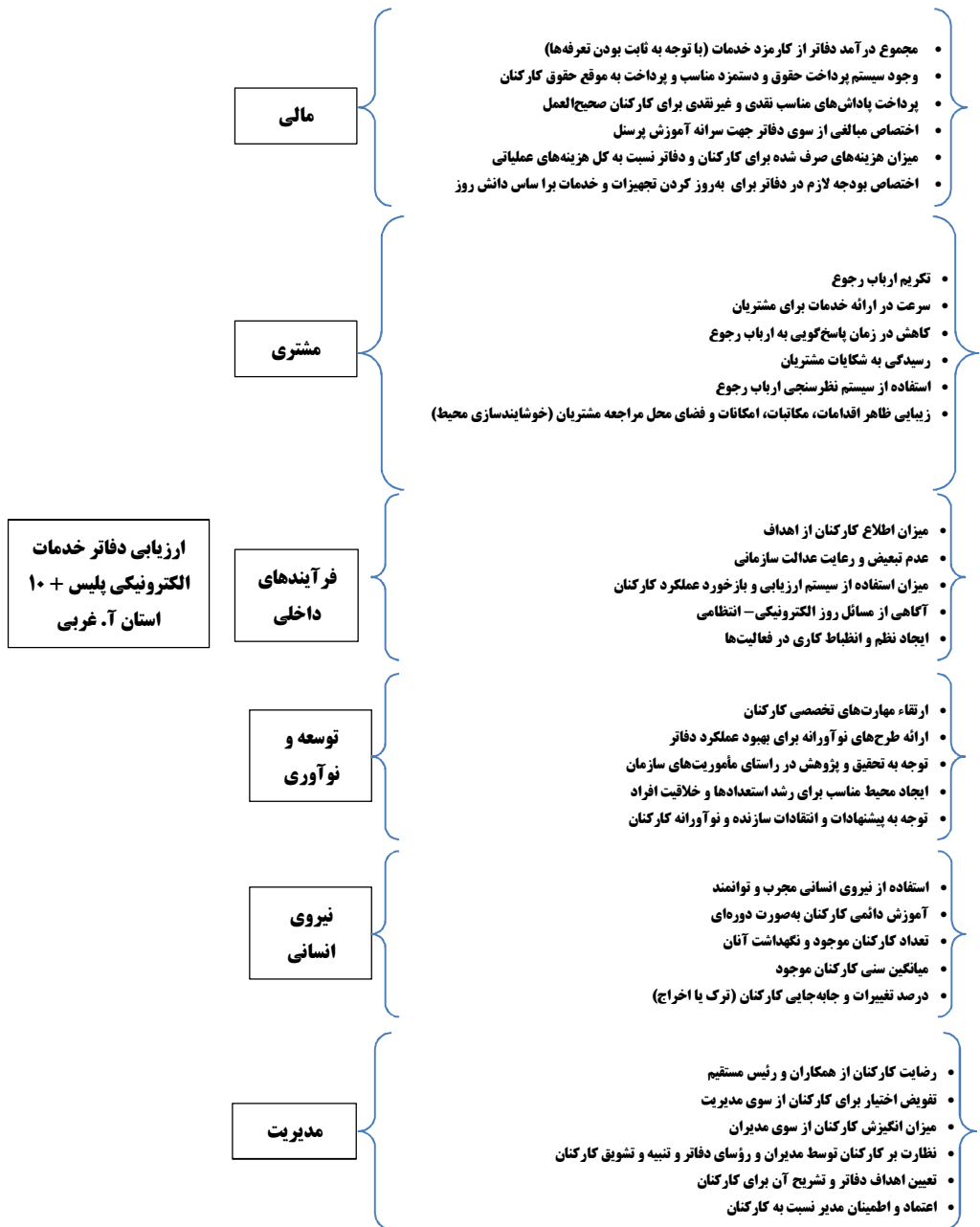
ارزیابی عملکرد در ناجا: یکی از برنامه‌های مهم ناجا ارزیابی از رده‌ها در طول سال است. بنابه تدبیر، مدیریت و مسئولیت برنامه‌ریزی ارزیابی از یگان‌ها به بازرسی کل ناجا و یگان‌های متناظر واگذار شده است. ارزیابی عملکرد یگان‌ها در ناجا با عنوان نظارت تخصصی، توسط مرکز عملیات بازرسی کل ناجا صورت می‌گیرد که از خرداد ماه سال ۱۳۸۵ تاکنون در پنج مرحله کلیه یگان‌های ناجا را مورد ارزیابی قرار داده است.

1- Sink and Tuttle
2- Lylam Midori
3- stipple
4- Matthew Fisher
5- Deming
6- Malcolm Baldrige
7- Kaplan & Norton

به‌نحوی که یگان‌ها در طی زمان برنامه پنج ساله، ۳ نوبت در ابتدای برنامه، میان برنامه و خاتمه برنامه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. مرکز عملیات بازرسی کل ناجا به‌منظور ارزیابی یگان‌ها، تیم‌هایی را از رده‌های مختلف و پلیس‌های تخصصی سازمان‌دهی کرده و پس از توجیه آن‌ها در رابطه با قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها، تدابیر ابلاغی و نشان‌گرها و شرح وظایف هر یگان با تهیه چک‌لیست و راهنمای ارزیابی شامل نشان‌گرها، ارزیابان را برای ارزیابی یگان‌ها اعزام می‌کند و در این ارزیابی مشخص می‌شود که هر یگان چند درصد در اجرای برنامه‌های سالیانه موفق بوده است (افجه و همکاران، ۱۳۹۲ و قربانی و همکاران، ۱۳۹۷).

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به این‌که پژوهش حاضر به ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی دفاتر خدمات الکترونیک پلیس ۱۰+ استان آذربایجان غربی پرداخته است، از این‌رو با مطالعه فرایندهای موجود برای دفاتر طراحی شده است و کاهش و افزایش در ابعاد و شاخص‌های این الگو، مدل مفهومی زیر که برطرف‌کننده‌ی موانع و مشکلات و دغدغه‌های دفاتر بوده و می‌تواند در عملکرد دفاتر موفق عمل کند، قابل ارائه است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر روش توصیفی- تحلیلی و از لحاظ گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان دفاتر خدمات الکترونیکی انتظامی پلیس ۱۰+ و به تعداد ۸۵ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تمام‌شمار به عضویت نمونه آماری پژوهش انتخاب و به پرسش‌نامه محقق‌ساخته پژوهش با ضریب پایایی ۰/۸۰ پاسخ دادند. نظرات پاسخ‌دهندگان، برای تعیین اولویت شاخص‌ها و وزن‌دهی به ابعاد کارت امتیازی متوازن و هم‌چنین سنجش عملکرد دفاتر خدمات الکترونیکی پلیس ۱۰+ مورد استفاده قرار گرفته است. به‌طور کلی ساختار پرسش‌نامه شامل ۳ بخش بود؛ در بخش اول، عنوان، معرفی پژوهش و هدف از انجام آن برای پاسخ‌گو بیان شده و برای بخش دوم اطلاعات جمعیت‌شناختی در نظر گرفته شده بود. در بخش سوم از یک‌سری سؤال بسته برای گردآوری اطلاعات استفاده شد. سؤال‌هاست شامل ۳۳ سؤال بوده که ۶ سؤال اول مربوط به حوزه مالی، ۶ سؤال مربوط به حوزه مشتری، ۵ سؤال مربوط به حوزه فرآیندهای داخلی، ۵ سؤال مربوط به حوزه توسعه و نوآوری، ۵ سؤال مربوط به نیروی انسانی و ۶ سؤال آخر مربوط به مدیریت دفاتر بود. لازم به ذکر است در مورد برخی شاخص‌های پژوهش مانند شاخص‌های مالی، داده‌های لازم از طریق بررسی اسناد و گزارش‌های مالی دفاتر، مصاحبه با خبرگان و بررسی میدانی گردآوری شد. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی روش اصلی تحلیل داده‌ها در این پژوهش بود. روش تحلیل داده‌ها به این صورت بوده که ابعاد و شاخص‌ها با استفاده از پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته و با الهام از روش توماس آل-ساعتی به‌صورت دویه‌دو با یکدیگر مقایسه و در نهایت با بهره‌گیری از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی و استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویز^۱ وزن‌دار شدند. از تکنیک تاپسیس^۲ نیز برای رتبه‌بندی دفاتر استفاده شده است.

1- Expert Choice

2- TOPSIS

یافته‌های پژوهش

تعیین ابعاد و شاخص‌های پژوهش

در مرحله میدانی با مطالعه پیشینه پژوهش‌ها، اهداف و رسالت دفاتر و مصاحبه با خبرگان نیروی انتظامی برای تعیین ابعاد و شاخص‌ها، ابعاد؛ ۱- توسعه و نوآوری و ۲- مدیریت، به ابعاد چهارگانه روش کارت امتیازی متوازن اضافه شدند. با تأیید خبرگان امر، شاخص‌ها از نظر قابل تحقق بودن تأیید شده و در نهایت ۳۳ شاخص از ۴۶ شاخص پیش‌فرض برابر جدول شماره یک نهایی شدند.

جدول شماره ۲: ابعاد و شاخص‌های نهایی پژوهش

مالی	مشتری	فرآیندهای داخلی
پرداخت به‌موقع حقوق و مزایا	تکریم ارباب رجوع	اطلاع کافی کارکنان از اهداف دفتر
پرداخت پاداش نقدی	سرعت عمل در ارائه خدمات	نظم و انضباط کاری در فعالیت‌ها
به‌روز کردن تجهیزات و خدمات با مشتری	مشتريان	رعایت عدالت سازمانی و عدم تبعیضی
دانش روز	استفاده از سیستم نظرسنجی	استفاده از سیستم ارزیابی و بازخورد
اختصاص مبالغی برای سرانه آموزش پرسنل	کاهش در زمان پاسخگویی	آگاهی نسبت به مسائل روز
مجموع درآمد دفتر از کارمزد خدمات	سیستم رسیدگی به شکایات	الکترونیکی -
هزینه‌های عملیاتی کارکنان	خوشایندسازی محیط	
توسعه و نوآوری	نیروی انسانی	مدیریت
ارتقاء مهارت‌های تخصصی کارکنان	رضایت کامل کارکنان از همکاران و رئیس مستقیم	
ارائه طرح‌های نوآورانه در جهت بهبود تحقیق و پژوهش در راستای توانمند	استفاده از نیروی انسانی مجرب و تفویض اختیار از سوی مدیریت	انگیزش کارکنان از سوی مدیران
ماموریت‌ها	آموزش دائمی دوره‌ای کارکنان	نظارت بر کارکنان توسط مدیران و رؤسا
ایجاد محیط مناسب برای رشد تعداد کافی نیروی انسانی	جوان بودن نیروی کار	تعیین و تعریف اهداف دفتر از سوی مدیر
خلاقیت‌ها	توجه به پیشنهادات و انتقادات سازنده	اعتماد و اطمینان مدیر نسبت به کارکنان
و نوآورانه کارکنان	عدم اخراج یا ترک کارکنان	

تعیین جایگاه و رتبه‌بندی دفاتر خدمات الکترونیکی پلیس ۱۰+

با توجه به جدول شماره سه، تحلیل و رتبه‌بندی کلیه ۲۴ دفتر خدمات الکترونیکی پلیس ۱۰+ به شرح لیست زیر انجام شد. در رتبه‌بندی به‌جای اسامی دفاتر در استان از کد (D) استفاده شده است.

جدول شماره ۳: نام و کد دفاتر مورد بررسی

کد	نام دفتر	آدرس	کد	نام دفتر	آدرس
D۱	ارومیه	مدرس	D۱۳	پیرانشهر	شهید بهشتی
D۲	ارومیه	شیخ شلتوت	D۱۴	تکاب	خ امام
D۳	ارومیه	شهید امینی	D۱۵	چالدران	شهید رجایی
D۴	ارومیه	بعثت	D۱۶	خوی	شمس
D۵	ارومیه	نبوت	D۱۷	خوی	شیخ نوایی
D۶	ارومیه	استاد شهریار	D۱۸	سردشت	وحدت
D۷	ارومیه	مدنی	D۱۹	سلماس	شهید چمران
D۸	ارومیه	بهداری	D۲۰	شاهین دژ	پاسدرازان
D۹	ارومیه	میدان مادر	D۲۱	ماکو	مدرس
D۱۰	ارومیه	ولی عصر	D۲۲	مهاباد	محمد قاضی
D۱۱	میاندوآب	ساحلی	D۲۳	اشنویه	بسج
D۱۲	بوکان	امام خمینی (ره)	D۲۴	نقده	شهید بهشتی

رتبه‌بندی دفاتر خدمات الکترونیکی پلیس ۱۰+

گام اول: ماتریس تصمیم‌گیری برای رتبه‌بندی (شامل ۲۴ گزینه و ۳۳ شاخص) ایجاد شده و در جدول شماره سه، امتیاز هر دفتر نسبت به هر یک از ابعاد و شاخص ارائه شده است. در سطر صفر ماتریس، شاخص‌های مختلف وجود دارد که تحت شش بعد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، توسعه و نوآوری، نیروی انسانی و مدیریت مشخص شده‌اند. برای هر بعد یک سری شاخص تعریف شده است که در هر سطر از ماتریس مربوطه آمده است. در هر سطر دفاتر مستقل وجود دارند که داده‌های این ماتریس از طریق پرسش‌نامه و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری استخراج شده است. لازم به‌ذکر است که به‌خاطر تعداد بالای ستون و سطرها، ماتریس (۳۳ سطر و ۲۴ ستون)، تعداد ۲۱ سطر و ۳ ستون برای تشریح چگونگی انجام روش در جدول شماره چهار تعیین شده است.

جدول شماره ۴: ماتریس تصمیم‌گیری شامل ۲۴ دفتر پلیس +۱۰ با ۳۳ شاخص

سرعت عمل در ارائه خدمات برای مشتریان	ماتریس				
تکریم ارباب رجوع	۴	۵	:	۵	
کاهش در زمان پاسخ‌گویی به ارباب رجوع	۴	۴	:	۴	
استفاده از سیستم نظرسنجی ارباب رجوع	۳	۴	:	۴	
سیستم رسیدگی به شکایات	۳	۲	:	۳	
خوشایندسازی محیط	۲	۱	:	۳	
استفاده از نیروی انسانی مجرب و توانمند در بدنه دفتر	۱٫۵	۲	:	۱٫۵	
جوان بودن نیروی کار	۵	۴	:	۴	
تعداد کافی نیروی انسانی	۳	۵	:	۳	
آموزش دائمی کارکنان به صورت دوره‌ای	۴	۵	:	۲	
عدم اخراج یا ترک کارکنان	۲٫۵	۱	:	۲٫۵	
پرداخت به‌موقع حقوق و مزایا	۱	۲	:	۲٫۵	
اختصاص مبالغی برای سرانه آموزش پرسنل	۴	۵	:	۴	
بروز نمودن تجهیزات و خدمات بر اساس دانش روز	۱۳۴۰	۹۵۰	:	۱۳۰۰	
مجموع درآمد دفتر از کارمزد خدمات	۲۵۵۰	۳۴۵۶	:	۳۰۰۰	
هزینه‌های عملیاتی کارکنان	۵۰	۶۸	:	۵۵	
پرداخت پاداش نقدی	۶	۷	:	۶	
اطلاع کافی کارکنان از اهداف دفتر	۲٫۵	۳٫۲	:	۲	
رعایت عدالت سازمانی در دفتر و عدم تبعیض	۳	۳	:	۲	
استفاده از سیستم ارزیابی و بازخورد عملکرد کارکنان	۴	۴	:	۳	
نظم و انضباط کاری در فعالیت‌ها	۲	۴	:	۲	
.....	---	---	:	---	
ایجاد محیط مناسب برای رشد استعدادها	۲	۴	:	۲	

گام سوم: در گام سوم، ماتریس بی‌مقیاس موزون تشکیل و برای یکسان‌سازی شاخص‌ها بی‌مقیاس شدند، چون شاخص‌ها نسبت به هم دارای اولویت و اهمیت (وزن) خاصی هستند، از این‌رو برای تأثیر دادن این ارزش‌ها و اولویت‌ها در تصمیم‌گیری بایستی وزن هر شاخص در داده بی‌مقیاس شده ضرب شود تا ماتریس بی‌مقیاس موزون به دست آید. قبلاً با استفاده از اجماع نظر، مقایسه زوجی به روش AHP اجرا و وزن شاخص‌ها مشخص شده بود که از ضرب وزن ابعاد اصلی در وزن شاخص‌ها، وزن نهایی آن‌ها به دست آمده که در نهایت وزن‌ها در ماتریس بی‌مقیاس تأثیر داده و ماتریس بی‌مقیاس موزون حاصل شد. جدول شماره شش بیان‌گر اوزان شاخص‌های پژوهش با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی و جدول شماره هفت نشان‌دهنده ماتریس بی‌مقیاس موزون است.

جدول شماره ۶: رتبه‌بندی ابعاد و شاخص‌های تحقیق با روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی

ابعاد اصلی	شاخص‌ها	وزن شاخص‌ها	وزن نهایی
مشری وزن = ۰/۳۰۸	سرعت عمل در ارائه خدمات برای مشتریان	۰/۲۶۵	۰/۰۸۱
	تکریم ارباب رجوع	۰/۲۴۳	۰/۰۷۴
	کاهش در زمان پاسخگویی به ارباب رجوع	۰/۲۰۶	۰/۰۶۳
	استفاده از سیستم نظرسنجی ارباب رجوع	۰/۱۳۶	۰/۰۴۱
	سیستم رسیدگی به شکایات	۰/۰۸۳	۰/۰۲۵
نیروی انسانی وزن = ۰/۲۱۴	خوشایندسازی محیط	۰/۰۶۷	۰/۰۲۰
	استفاده از نیروی انسانی مجرب و توانمند در بدنه دفتر	۰/۳۸۴	۰/۰۸۲
	جوان بودن نیروی کار	۰/۲۰۷	۰/۰۴۴
	تعداد کافی نیروی انسانی	۰/۱۵۷	۰/۰۳۳
	آموزش دائمی کارکنان به‌صورت دوره‌ای	۰/۱۳۲	۰/۰۲۸
مالی وزن = ۰/۱۹۷	عدم اخراج یا ترک کارکنان	۰/۱۱۹	۰/۰۲۵
	پرداخت به موقع حقوق و مزایا	۰/۲۷۳	۰/۰۵۳
	اختصاص مبالغی برای سرانه آموزش پرسنل	۰/۲۰۱	۰/۰۳۹
	بروز نمودن تجهیزات و خدمات بر اساس دانش روز	۰/۱۵۹	۰/۰۲۱
	مجموع درآمد دفتر از کارمزد خدمات	۰/۱۲۸	۰/۰۲۵
فرآیندهای داخلی وزن = ۰/۱۰۴	هزینه‌های عملیاتی کارکنان	۰/۱۲۷	۰/۰۲۵
	پرداخت پاداش نقدی	۰/۱۱۳	۰/۰۲۲
	اطلاع کافی کارکنان از اهداف دفتر	۰/۲۶۸	۰/۰۲۷
	رعایت عدالت سازمانی در دفتر و عدم تبعیض	۰/۲۰۲	۰/۰۲۱
	استفاده از سیستم ارزیابی و بازخورد عملکرد کارکنان	۰/۱۹۴	۰/۰۲۰
	نظم و انضباط کاری در فعالیت‌ها	۰/۱۸۴	۰/۰۱۹
	آگاهی نسبت به مسائل روز الکترونیکی - انتظامی	۰/۱۵۲	۰/۰۱۵

وزن نهایی	وزن شاخص‌ها	شاخص‌ها	ابعاد اصلی
۰/۰۲۷	۰/۲۷۱	انگیزش کارکنان از سوی مدیران	مدیریت وزن=۱/۱۰۰
۰/۰۲۰	۰/۲۰۶	تعیین و تعریف اهداف دفتر از سوی مدیر برای کارکنان	
۰/۰۱۴	۰/۱۴۲	تفویض اختیار از سوی مدیریت برای کارکنان	
۰/۰۱۵	۰/۱۵۸	اعتماد و اطمینان مدیر نسبت به کارکنان	
۰/۰۱۱	۰/۱۱۹	نظارت بر کارکنان توسط مدیران و روسای دفتر	
۰/۰۱۰	۰/۱۰۵	رضایت کامل کارکنان از همکاران و رئیس مستقیم	
۰/۰۳۲	۰/۴۲۳	ارتقاء مهارت‌های تخصصی کارکنان	
۰/۰۱۵	۰/۲۰۳	توجه به پیشنهادات و انتقادات سازنده و نوآورانه کارکنان	
۰/۰۱۱	۰/۱۵۲	تحقیق و پژوهش در راستای مأموریت‌های سازمان	
۰/۰۰۸	۰/۱۱۸	ارائه طرح‌های نوآورانه در جهت بهبود عملکرد دفتر	
۰/۰۰۷	۰/۱۰۴	ایجاد محیط مناسب برای رشد خلاقیت کارکنان	

جدول شماره ۷: ماتریس بی‌مقیاس موزون

ماتریس وزین	ماتریس	وزین	ماتریس
سرعت عمل در ارائه خدمات برای مشتریان	۰/۰۱۵	۰/۰۱۹	۰/۰۱۹
تکریم ارباب رجوع	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴	۰/۰۱۴
کاهش در زمان پاسخ‌گویی به ارباب رجوع	۰/۰۰۹	۰/۰۱۲	۰/۰۱۲
استفاده از سیستم نظرسنجی ارباب رجوع	۰/۰۰۸	۰/۰۰۵	۰/۰۱۰
سیستم رسیدگی به شکایات	۰/۰۰۴	۰/۰۰۲	۰/۰۰۷
خوشایندسازی محیط	۰/۰۰۲	۰/۰۰۳	۰/۰۰۲
استفاده از نیروی انسانی مجرب و توانمند	۰/۰۲۳	۰/۰۱۸	۰/۰۱۸
جوان بودن نیروی کار	۰/۰۰۸	۰/۰۱۳	۰/۰۰۸
تعداد کافی نیروی انسانی	۰/۰۰۸	۰/۰۱۰	۰/۰۰۴
آموزش دائمی کارکنان به صورت دوره‌ای	۰/۰۰۷	۰/۰۰۲	۰/۰۰۷
عدم اخراج یا ترک کارکنان	۰/۰۰۱	۰/۰۰۳	۰/۰۰۴
پرداخت به موقع حقوق و مزایا	۰/۰۱۰	۰/۰۱۳	۰/۰۱۰
اختصاص مبالغی برای سرانه آموزش پرسنل	۰/۰۱۱	۰/۰۰۷	۰/۰۱۰
بروز نمودن تجهیزات و خدمات دانش روز	۰/۰۰۴	۰/۰۰۶	۰/۰۰۵
مجموع درآمد دفتر از کارمزد خدمات	۰/۰۰۴	۰/۰۰۵	۰/۰۰۴
هزینه‌های عملیاتی کارکنان	۰/۰۰۴	۰/۰۰۵	۰/۰۰۴
پرداخت پاداش نقدی	۰/۰۰۳	۰/۰۰۴	۰/۰۰۲
اطلاع کافی کارکنان از اهداف دفتر	۰/۰۰۵	۰/۰۰۵	۰/۰۰۳
رعایت عدالت سازمانی در دفتر و عدم تبعیض	۰/۰۰۴	۰/۰۰۵	۰/۰۰۴
استفاده از سیستم ارزیابی و بازخورد	۰/۰۰۶	۰/۰۰۴	۰/۰۰۴
.....	۰۰۰	۰۰۰	---
ایجاد محیط مناسب برای رشد استعدادها	۰/۰۰۳	۰/۰۰۶	۰/۰۰۱

گام چهارم: تعیین راه‌حل ایده‌آل مثبت و راه‌حل ایده‌آل منفی: در ماتریس بی‌مقیاس موزون، چنان‌چه شاخص‌ها ماهیت مثبت داشته باشند در هرسطر بزرگ‌ترین مقدار به‌عنوان راه‌حل ایده‌آل مثبت و کوچک‌ترین مقدار به‌عنوان راه‌حل ایده‌آل منفی در نظر گرفته می‌شوند. چنان‌چه شاخص‌ها ماهیت منفی داشته باشند در هرسطر کوچک‌ترین مقدار به‌عنوان راه‌حل ایده‌آل مثبت و بزرگ‌ترین مقدار به‌عنوان راه‌حل ایده‌آل منفی در نظر گرفته می‌شوند. نتایج مربوط به تعیین راه‌حل ایده‌آل مثبت منفی در جدول شماره هشت آمده است.

جدول شماره ۹: ماتریس نتایج مربوط به تعیین راه‌حل ایده‌آل مثبت و راه‌حل ایده‌آل منفی

راه‌حل‌های بهینه	+	-
سرعت عمل در ارائه خدمات به مشتریان	۰/۰۱۹۸۸۷	۰/۰۱۱۹۳۳
تکریم ارباب رجوع	۰/۰۱۸۳۴۵	۰/۰۱۰۹۴۷
کاهش زمان پاسخ‌گویی به ارباب رجوع	۰/۰۱۵۳۵۲	۰/۰۰۹۲۱۱
استفاده از سیستم نظرسنجی ارباب رجوع	۰/۰۱۱۲۹۶	۰/۰۰۵۳۷۹
سیستم رسیدگی به شکایات	۰/۰۰۷۳۹	۰/۰۰۳۴۶۳
خوشایندسازی محیط	۰/۰۰۵۸۴۲	۰/۰۰۱۹۴۷
استفاده از نیروی انسانی مجرب و توانمند	۰/۰۳۳۱۷۵	۰/۰۰۹۲۷
چون بودن نیروی کار	۰/۰۱۳۹۹۸	۰/۰۰۵۵۹۹
تعداد کافی نیروی انسانی	۰/۰۱۰۵۱۵	۰/۰۰۳۱۵۴
آموزش دائمی دوره‌ای کارکنان	۰/۰۰۸۸۸۲	۰/۰۰۲۹۶۱
عدم اخراج یا ترک کارکنان	۰/۰۱۹۸۱۴	۰/۰۰۱۶۵۱
پرداخت به موقع حقوق و مزایا	۰/۰۱۳۴۷۵	۰/۰۰۸۰۸۵
اختصاص مطالبی برای سرانه آموزش	۰/۰۱۵۲۷۱	۰/۰۰۲۸۳۳
بروز نمودن تجهیزات با دانش روز	۰/۰۱۴۲۷۶	۰/۰۰۲۲۸۴
مجموع درآمد دفتر از کارمزد خدمات	۰/۰۰۸۱۰۳	۰/۰۰۲۲۳۲
هزینه‌های عملیاتی کارکنان	۰/۰۰۲۹۲۷	۰/۰۰۷۴۶۴
پرداخت پاداش نقدی	۰/۰۰۷۴۵۴	۰/۰۰۲۰۱۳
اطلاع کافی کارکنان از اهداف دفتر	۰/۰۰۶۹۶۶	۰/۰۰۳۴۸۳
رعایت عدالت سازمانی و عدم تبعیض	۰/۰۰۵۷۸۳	۰/۰۰۱۴۴۶
استفاده از سیستم ارزیابی و بازخورد	۰/۰۰۶۱۸۱	۰/۰۰۱۵۲۵
ایجاد محیط مناسب برای رشد استعدادها	۰/۰۰۶۰۴۶	۰/۰۰۳۰۲۳

گام پنجم: گام پنجم مربوط به به‌دست آوردن میزان فاصله هرگزینه تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی است. در جدول شماره نه میزان فاصله هرگزینه تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی ارائه شده است.

جدول شماره ۹: فاصله هرگزینه تا ایده‌آل‌های مثبت و منفی

دکتر	+	-	دکتر	+	-
D1 (مدرس ارومیه)	۰/۰۲۵۶۹۹	۰/۰۲۲۱۳۹	D13 (بهشتی پیرانشهر)	۰/۰۲۹۸۴۱	۰/۰۱۵۰۱۶
D2 (شلتوت ارومیه)	۰/۰۲۴۱۱۵	۰/۰۲۲۹۰۴	D14 (امام تکاب)	۰/۰۲۸۸۷۳	۰/۰۱۶۴۵۴
D3 (امینی ارومیه)	۰/۰۲۱۸۵	۰/۰۲۲۹۷۷	D15 (رجائی چالدران)	۰/۰۳۱۷۵۹	۰/۰۱۱۹۶۳
D4 (بعثت ارومیه)	۰/۰۲۳۸۴۸	۰/۰۲۱۳۰۶	D16 (شمس خوی)	۰/۰۲۹۸۷۷	۰/۰۱۳۳۳۹
D5 (نیوت ارومیه)	۰/۰۲۶۳۸	۰/۰۱۹۰۶۶	D17 (نوابی خوی)	۰/۰۲۶۸۹۶	۰/۰۱۷۱۴۸
D6 (شهریار ارومیه)	۰/۰۲۳۹۲۵	۰/۰۲۰۳۹۷	D18 (وحدت سردشت)	۰/۰۳۰۶۰۶	۰/۰۱۵۷۸۳
D7 (مدنی ارومیه)	۰/۰۲۷۶۱۶	۰/۰۱۶۰۳۱	D19 (چمران سلماس)	۰/۰۳۰۷۶۶	۰/۰۱۸۳۰۹
D8 (بهداری ارومیه)	۰/۰۲۷۹۸۴	۰/۰۱۶۱۴۱	D20 (پاسداران شاهیندژ)	۰/۰۲۸۸۲۸	۰/۰۱۶۵۰۷
D9 (مادر ارومیه)	۰/۰۳۰۵۲۶	۰/۰۱۵۵۱۲	D21 (مدرس ماکو)	۰/۰۲۶۴۵۶	۰/۰۱۹۹۱۳
D10 (ولیعصر ارومیه)	۰/۰۲۴۹۶	۰/۰۲۱۳۷	D22 (قاضی مهاباد)	۰/۰۲۶۳۲۱	۰/۰۱۹۵۹۵
D11 (ساحلی میاندوآب)	۰/۰۲۴۴۳۵	۰/۰۲۴۲۸۲	D23 (بسج اشنویه)	۰/۰۲۶۹۴۵	۰/۰۱۷۸۵۶
D12 (امام خمینی بوکان)	۰/۰۲۹۶۹۲	۰/۰۱۴۲۸۸	D24 (بهشتی نقده)	۰/۰۲۳۸۹۴	۰/۰۲۰۵۰۳

گام ششم: محاسبه نزدیکی به راه‌حل ایده‌آل مثبت و منفی هم‌چنین رتبه‌بندی گزینه‌ها پس از محاسبه ضریب نزدیکی، دفاتر خدمات الکترونیکی براساس این ضریب رتبه‌بندی می‌شوند. به عبارت دیگر هرچه ضریب نزدیکی بزرگ‌تر باشد آن دفتر از رتبه بالاتری برخوردار می‌شود. داده‌های جدول شماره نه در واقع میزان نزدیکی به نقطه بهینه را نشان می‌دهد. هر دفتری ضریب نزدیکی بیشتری داشته باشد بهینه‌تر و مطلوب‌تر خواهد بود. از این‌رو ضرایب نزدیکی از بزرگ به کوچک مرتب می‌شوند تا وضعیت هر دفتر مشخص شود. رتبه‌بندی نهایی دفاتر خدمات الکترونیکی براساس ضریب نزدیکی در جدول شماره نه قابل ارائه است.

جدول شماره ۹: رتبه‌بندی نهایی دفاتر خدمات الکترونیکی براساس ضریب نزدیکی

رتبه	دکتر	ضریب نزدیکی	رتبه	دکتر	ضریب نزدیکی
۱	D3 (امینی ارومیه)	۰/۵۲۳۲۰۳	۱۳	D17 (نوابی خوی)	۰/۳۸۹۳۴۷
۲	D11 (ساحلی میاندوآب)	۰/۵۱۹۷۶۴	۱۴	D19 (چمران سلماس)	۰/۳۷۳۰۷۶
۳	D2 (شلتوت ارومیه)	۰/۴۸۷۱۲۶	۱۵	D7 (مدنی ارومیه)	۰/۳۶۷۲۸۲
۴	D4 (بعثت ارومیه)	۰/۴۷۱۸۴۷	۱۶	D8 (بهداری ارومیه)	۰/۳۶۵۸۰۲
۵	D1 (مدرس ارومیه)	۰/۴۶۲۸۰۱	۱۷	D20 (پاسداران شاهیندژ)	۰/۳۶۴۱۱۱
۶	D24 (بهشتی نقده)	۰/۴۶۱۸۰۵	۱۸	D14 (امام تکاب)	۰/۳۶۳۰۰۵
۷	D10 (ولیعصر ارومیه)	۰/۴۶۱۲۵۶	۱۹	D18 (وحدت سردشت)	۰/۳۴۰۲۲۵
۸	D6 (شهریار ارومیه)	۰/۴۶۰۲۰۱	۲۰	D9 (مادر ارومیه)	۰/۳۳۶۹۳۸
۹	D21 (مدرس ماکو)	۰/۴۲۹۴۴۷	۲۱	D13 (بهشتی پیرانشهر)	۰/۳۳۴۷۴۷

رتبه	دفتر	ضرب نزدیکی	رتبه	دفتر	ضرب نزدیکی
۱۰	D۲۲ (قاضی مهاباد)	۰/۴۲۶۷۵۹	۲۲	D۱۲ (امام خمینی بوکان)	۰/۳۲۴۸۸۲
۱۱	D۵ (نیوت ارومیه)	۰/۴۱۹۵۲۴	۲۳	D۱۶ (شمس خوی)	۰/۳۰۷۰۵۹
۱۲	D۲۳ (بسج اشنویه)	۰/۳۹۸۵۶۸	۲۴	D۱۵ (رجائی چالدران)	۰/۲۷۳۶۱۱

بحث و نتیجه گیری

یکی از مشکلات موجود در ارزیابی عملکرد به روش سنتی تک بعدی بودن آن است. به عنوان مثال دفتر خدمات الکترونیکی پلیس +۱۰ که میزان درآمد بیش تری در طول یک سال کسب کرده باشد در رتبه بهتری قرار می گیرد و ابعاد دیگر تأثیرگذار در ارزیابی آن ها مورد توجه و استفاده قرار نمی گیرند. در این مطالعه به علت جامع بودن شاخص ها و روش ها، امکان تجزیه و تحلیل بیش تر و هم چنین قابل پیش بینی بودن وضع آینده به صنعت خدمات الکترونیکی ارائه شد. دفاتر در دامنه های عالی، بسیار خوب، خوب، متوسط، ضعیف و خیلی ضعیف طبقه بندی شدند که در این جا دفاتر با امتیازهای ۰/۲۵ الی ۰/۲۹ در دامنه خیلی ضعیف (رتبه ۲۴)، دفاتر با امتیاز ۰/۳۰ الی ۰/۳۵ در دامنه ضعیف (رتبه ۱۹ الی ۲۳)، دفاتر با امتیاز ۰/۳۶ الی ۰/۳۹ در دامنه متوسط (رتبه ۱۱ الی ۱۸)، دفاتر با امتیاز ۰/۴۰ الی ۰/۴۴ در دامنه خوب (رتبه ۹ الی ۱۰)، دفاتر با امتیاز ۰/۴۵ الی ۰/۴۹ در دامنه بسیار خوب (رتبه ۳ الی ۷) و در نهایت دفاتر با امتیاز ۰/۵۰ الی ۰/۵۳ در دامنه عالی (رتبه ۱ الی ۲) قرار گرفتند. در مرحله بعدی با بررسی نقاط قوت و ضعف مشخص شد که دفتر شهید امینی ارومیه بهترین رتبه را کسب کرده است. رتبه بندی براساس ابعاد شش گانه دفاتر پلیس +۱۰، ابتدا حوزه مشتری و سپس نیروی انسانی ضریب بالاتری داشته و به دلیل داشتن سرعت عمل در ارائه خدمات، تکریم ارباب رجوع و کاهش در زمان پاسخ گویی بوده است. کاهش رتبه های دیگر دفاتر و مثل دفتر شهید رجایی چالدران به دلیل شاخص های مشتری (سرعت عمل در ارائه خدمات برای مشتریان، تکریم ارباب رجوع و کاهش در زمان پاسخ گویی به ارباب رجوع) بوده است. نتایج نشان داد شاخص های سرعت عمل در ارائه خدمات، تکریم ارباب رجوع و کاهش زمان پاسخ گویی به ارباب رجوع در افزایش رتبه مؤثر بوده اند. در این رتبه بندی بایستی به این نکته توجه کرد که چون از روش های تصمیم گیری چند معیاره استفاده می شود، ممکن است یک دفتر پلیس +۱۰ در یک شاخص یا بعد،

بالاترین امتیاز را کسب کرده باشد و اما چون در سایر ابعاد ضعیف عمل کرده به همان نسبت باعث کاهش رتبه بوده است.

در دومین بعد نیروی انسانی، شاخص‌های استفاده از نیروی انسانی مجرب و توانمند، جوان بودن نیروی کار و تعداد کافی نیروی انسانی در بدنه دفاتر با اهمیت‌ترین شاخص‌ها معرفی شدند. بُعد مالی رتبه سوم به خود اختصاص داده و شاخص‌های پرداخت به موقع حقوق و مزایا، اختصاص مبالغی برای سرانه آموزش پرسنل و به‌روز کردن تجهیزات و خدمات براساس دانش روز سبب ارتقاء رتبه بعد مالی دفاتر می‌شود. با توجه به این‌که بعد مشتری‌مداری و نیروی انسانی نسبت به بعد مالی دارای وزن بیشتری می‌باشد، نتایج نشان‌گر آن است که برطرف کردن نیازهای نیروی کار و نیروی انسانی و تخصیص پرسنل مجرب به تعداد کافی موجب تسریع در ارائه خدمات و پاسخ‌گویی به مشتریان شده و ارباب رجوع را راضی نگه خواهد داشت. از این‌رو بیش‌تر شدن مشتری سبب افزایش درآمدهای مالی و پرداخت به‌موقع حقوق و مزایای کارکنان و به‌روز کردن تجهیزات و خدمات بر اساس دانش روز خواهد شد. از این‌رو بعد مالی در اثر بعد مشتری و نیروی انسانی تقویت می‌شود و برعکس مشتری ناراضی تأثیر منفی بر بعد مالی خواهد داشت.

بعد فرآیندهای داخلی در رتبه چهارم است. اطلاع کافی کارکنان از اهداف دفتر، رعایت عدالت سازمانی و عدم تبعیض و استفاده از سیستم ارزیابی و بازخورد عملکرد کارکنان و ... از شاخص‌های مهم این بعد هستند. ابعاد مدیریت و توسعه و نوآوری در رتبه‌های پنجم الی ششم قرار گرفته‌اند که این نشان‌دهنده اهمیت و ارزش کم‌تر این دو شاخص نسبت به شاخص‌های مشتری، نیروی انسانی، مالی و فرآیندهای داخلی است، بیان‌گر ضرورت بازنگری در سبک‌های مدیریت و رهبری آن‌ها و افزایش دانش روز در تحصیلات و مطالعات خود است. نتایج پژوهش حاضر از حیث اهمیت و اولویت‌بندی به‌دست آمده (ابعاد مشتری، مالی، یادگیری و رشد و فرآیندهای داخلی) هم‌سو و هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های جوان و مدیری (۱۳۹۳) و از حیث اولویت ابعاد مشتری و مالی و نیروی انسانی نیز با نتایج پژوهش محمدی و کیانی (۱۳۹۳) و پژوهش هونگیو و همکاران (۲۰۱۳) هم‌سو است.

پیشنهادهای

۱. با توجه به این که نتایج پژوهش نشان داد دفاتری که از الگوهای مشابه پیروی می کنند دارای عملکرد مطلوبی می باشند، از این رو الگو قرار دادن دفاتر با عملکرد بهتر در رتبه بالاتر توسط دفاتر با عملکرد پایین پیشنهاد می شود.
۲. از نتایج پژوهش این مهم مشخص شد که سرمایه گذاری بیش تر در بعد مشتری منجر به موفقیت دفاتر خواهد شد. از این رو پیشنهاد می شود دفاتر مربوطه در شاخص های تکریم ارباب رجوع، سرعت عمل در ارائه خدمات برای مشتریان، استفاده از سیستم نظرسنجی ارباب رجوع، کاهش در زمان پاسخ گویی به ارباب رجوع، سیستم رسیدگی به شکایات و خوشایندسازی محیط، سرمایه گذاری کنند.
۳. با توجه به نقش اساسی منابع انسانی در ارتقا عملکرد دفاتر مربوطه، توجه دفاتر با عملکرد ضعیف به سیاست های کاری از جمله استفاده از نیروی انسانی مجرب و توانمند، آموزش دائمی کارکنان به صورت دوره ای، جذب تعداد کافی نیروی انسانی و جوان کردن نیروی کار، توصیه می شود.
۴. با توجه به نتایج به دست آمده در خصوص تأثیر عملکرد سیستم مالی در ارتقاء عملکرد منابع انسانی، پیشنهاد می شود پرداخت به موقع حقوق و مزایای کارکنان، پرداخت پاداش های نقدی برای کارکنان صحیح العمل در جهت تقویت روحیه کاری، به روز کردن تجهیزات و خدمات با دانش روز و اختصاص مبالغی جهت سرانه آموزش پرسنل مد نظر دفاتر باشد.
۵. با نگرش به این موضوع و نتایج به دست آمده در خصوص نقش مدیریت مدیران در ارتقاء عملکرد سازمانی، پیشنهاد می شود، به مباحث مرتبط از جمله اطلاع رسانی به کارکنان از اهداف دفتر توسط مدیران و رؤسا، رعایت نظم و انضباط کاری در فعالیت ها، رعایت عدالت سازمانی و عدم تبعیض مدیران، تفویض اختیار به کارکنان، توجه ویژه ای شود. این امر موجب انگیزش کارکنان خواهد شد.
۶. با توجه به این که قرارگیری دفاتر در فرایند رشد و یادگیری منجر به تقویت عملکرد در خواهد شد، از این رو پیشنهاد می شود در بعد توسعه و نوآوری، ارتقاء مهارت های

تخصصی کارکنان، تحقیق و پژوهش، ایجاد محیط مناسب برای رشد استعدادها و خلاقیت‌ها، توجه به پیشنهادهای و انتقادهای سازنده و نوآورانه کارکنان اقدامات بایسته صورت پذیرد.

تقدیر و سپاس‌گزاری

از مدیریت و کارکنان تمامی دفاتر خدمات الکترونیکی مستقر در استان آذربایجان غربی به‌خاطر همکاری بی‌دریغ در اجرای این پژوهش نهایت تقدیر و تشکر به‌عمل می‌آید.

منابع

- آرنیون، پل (۱۳۸۶). ارزیابی متوازن گام‌به‌گام راهنمای طراحی و پیاده‌سازی (پرویز بختیاری و آناهیتا خزاعی، صنم‌اله قلی، شیمیا مشایخی، مترجمین). تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- افجه، سیدعلی اکبر؛ صالحی، جمشید؛ کشوری، عبدالرحمن؛ رحمتی، داریوش (۱۳۹۲). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کلانتری‌ها، (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی تهران بزرگ)، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره اول، شماره چهارم، صص ۱۱-۴۰. قابل بازیابی از: http://journals.police.ir/article_17716.html
- امیری، مقصود؛ مظلومی، نادر؛ حجازی، محسن (۱۳۹۰). کاربرد کارت امتیازی متوازن و ویکور در رتبه‌بندی شرکت‌های بیمه، پژوهشنامه بیمه، دوره بیست و ششم، شماره دوم، صص ۱۱۵-۱۴۴. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=149974>
- جباری، رامین (۱۳۹۱). رتبه‌بندی بانک‌های خصوصی بر مبنای ابزارها و تجهیزات پرداخت الکترونیک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب.
- جزئی، نسرين (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم، تهران، نشرنی.
- جعفری، محمد؛ شیرویه‌زاد، هادی (۱۳۹۴). رتبه‌بندی دفاتر خدمات پس از فروش با رویکرد کیفیت خدمات با استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره، اولین کنفرانس ملی مدیریت راهبردی خدمات، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد. قابل بازیابی از: https://www.civilica.com/Paper-CSSM01-CSSM01_030
- جوان، محمد؛ مدیری، محمود (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارت امتیازی متوازن جهت ارزیابی عملکرد دفاتر خدمات بانکی شهری و روستایی با روش سلسله مراتبی فازی (مطالعه موردی شعب پست بانک شهر تهران)، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار، تبریز، دانشگاه تبریز و سازمان مدیریت صنعتی. قابل بازیابی از: https://www.civilica.com/Paper-NDMCONF01-NDMCONF01_296
- دباغ، رحیم (۱۳۹۴). تدوین برنامه‌ریزی معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه صنعتی ارومیه، تهران، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳. قابل بازیابی از: <http://ensani.ir/fa/article/158356/>

- طبرسا، غلامرضا (۱۳۸۷). بررسی و تبیین نقش اقتضانات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور. قابل بازیابی از:
<https://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=105656>
- قربانی، ابراهیم؛ حسینی‌خواه، نوراله؛ کرمی، حمیدرضا؛ مافی، فرشید (۱۳۹۷). ارائه الگوی جامع ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی شعبات مبارزه با مواد مخدر کلانتری‌ها، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، دوره سیزدهم، شماره دوم: صص ۲۶۹-۲۸۹. قابل بازیابی از:
http://pmsq.jrl.police.ir/article_18875.html
- گیوریان، حسن؛ دیندارفرکوش، فیروز (۱۳۹۰). تبیین الگویی چند معیاره برای ارزیابی شرکت‌های دولتی ایران، فصلنامه مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، دوره چهارم، شماره شانزدهم، صص ۲۵-۵۱. قابل بازیابی از:
http://jpm.iaut.ac.ir/article_519343.html
- محمدی، علی؛ کیانی، محمود (۱۳۹۳). رتبه‌بندی معیارهای سنجش عملکرد و استراتژی‌های شرکت پست با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن و روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (مورد مطالعه: دفاتر پست شهر شیراز)، دومین همایش ملی مهندسی صنایع و مدیریت پایدار، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لنجان، قابل بازیابی از:
https://www.civilica.com/Paper-IESM02-IESM02_058
- معمارزاده، غلامرضا؛ تبریزی، پرگل (۱۳۸۸). بررسی عملکرد و ارائه الگوی مناسب برای نظام ارزیابی عملکرد شهرداری تهران، نشریه علمی پژوهشی پژوهشنامه، دوره نهم، شماره سی و ششم: صص ۳۶-۸۴. قابل بازیابی از:
<http://noo.rs/sF8AE>
- نعمتی‌زاده، سینا؛ حایری میبیدی، مه‌سیما (۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد بانک دی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)، فصلنامه دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، دوره چهارم، شماره پانزدهم، صص ۱۳۳-۱۴۲. قابل بازیابی از:
http://jmaak.srbiau.ac.ir/article_7743.html
- Adusei-D, Mcmillan, (2016). Determinants of bank technical efficiency: Evidence from rural and community banks in Ghana, *Journal Cogent Business & Management*, Volume 3, 2016 - Issue 1. Retrieved from:
<https://www.researchgate.net/publication/305876783>
- Robert S. Kaplan & David P. Norton (2009). The Balanced Scorecard is a theory and management approach first proposed in the Harvard Business Review. Retrieved from:
<https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>

- Hungive, y. F., Tzeng, G. H., Ding, C. G., (2013). Fuzzy MCDM approach to select service provider, IEEE international Conference on Fuzzy System, 572-577. Retrieved from:
<https://ieeexplore.ieee.org/document/1209427/>
- Mungly, Y, B. Seetanah, K. Seetah, R. Bhattu Babajee, N. Pariag Maraye, (2016), Determinants of Mauritian Commercial Banking Profitability, Proceedings of the Fifth Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences, 21-23 January, 2016 Paper ID: M628. Retrieved from:
http://globalbizresearch.org/Marutius_Conference2_2016_Jan/docs/PDf/FAB/M628.pdf