

# طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد مدیران در پلیس پیشگیری

## (مورد مطالعه: کلانتری)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۲/۱۸

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۱/۰۹/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۰۵

علیرضا جزینی،<sup>۱</sup> دکتر سید حسین ابطی،<sup>۲</sup> دکتر سید مهدی الوانی،<sup>۳</sup>

و دکتر عادل آذر<sup>۴</sup>

### چکیده

زمینه و هدف: هدف این مقاله، توسعه الگویی برای ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری است. ورود رویکردهای جدیدی مانند دانش محوری و جامعه محوری در فعالیت‌های پلیسی، نیاز به بازنگری در الگوی ارزشیابی عملکرد را بیشتر می‌سازد. در این تحقیق با توجه به اهمیت رؤسای کلانتری، ارزشیابی عملکرد این سطح از مدیران مورد مطالعه قرار گرفته است. بدین منظور یک الگوی اولیه و نسبتاً جامع از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های عملکرد مبتنی بر مشاهدات و مطالعات محقق پیشنهاد شد. روش: دو پرسشنامه به منظور اعتبارسنجی الگو طراحی شد. پرسشنامه اول برای اعتبارسنجی ابعاد و مؤلفه‌ها بین ۲۴ نفر و پرسشنامه دوم برای اعتبارسنجی شاخص‌ها بین ۱۸۶ نفر از خبرگان ستادی و فرماندهان ناجا توزیع شد. داده‌های تحقیق با استفاده از آزمون t و آزمون t زوجی تجزیه و تحلیل شد. یافته و نتیجه: نتایج نشان می‌دهد ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو مورد تأیید خبرگان قرار گرفته‌اند. همچنین وضع موجود شاخص‌ها نامناسب و میزان اهمیت تمام ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها بالا است. بر اساس نتایج، از بین مؤلفه‌ها، انسان‌محوری نسبت به مؤلفه‌های دیگر اهمیت کمتری دارد. اگر چه شاخص مراقبت در مؤلفه انسان‌محوری دارای اهمیت نسبی بالایی است. همچنین در مؤلفه دانش محوری شاخص‌های مربوط به آگاهی و آگاه‌سازی اهمیت بالاتری نسبت به یادگیری و نوآوری دارند. از بین شاخص‌های نتایج عملکردی نیز کیفیت خدمات، اعتماد مردم به پلیس و ارتباطات درونی نسبت به سایر شاخص‌ها اهمیت کمتری دارند. به‌طور کلی تمام مؤلفه‌ها و شاخص‌ها حائز اهمیت شناخته شده‌اند و در وضع موجود تنها به مؤلفه ارزش محوری به میزان لازم توجه می‌شود.

### کلیدواژه‌ها:

ارزشیابی عملکرد، جامعه محوری، دانش محوری، وظیفه محوری، ارزش محوری، انسان‌محوری، نتایج عملکردی

استناد: جزینی، علیرضا؛ ابطی، سیدحسین؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل (۱۳۹۱). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد مدیران در پلیس

پیشگیری (مورد مطالعه: کلانتری). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی، ۷(۴)، ۶۱۹-۶۴۹.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی، alirj1101@gmail.com

۲. استاد دانشگاه علامه طباطبائی

۳. استاد دانشگاه علامه طباطبائی

۴. استاد دانشگاه تربیت مدرس

www.SID.ir

## مقدمه

انسان موجودی هدف دار و آرمان‌گرا است. از بدو زندگی رو به آینده دارد و همواره می‌خواهد به ایده‌آل‌ها و هدف‌های خود دست یابد. ارزیابی عملکرد می‌تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد گردد و در نتیجه، انگیزه و فرصت لازم برای ارتقای کیفیت عملکرد سازمان‌ها فراهم نماید. در مدیریت منابع انسانی در یک سازمان، ارزیابی عملکرد کارکنان در هر جایگاه سازمانی جزء یکی از کارهای اساسی محسوب می‌شود (مون<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۰).

از زمان معرفی پلیس به وسیله سر هاروارد پیل انگلیسی، مأموریت و نقش پلیس شدیداً متحول شده است (دراکر، ۲۰۰۳) و ساختار پلیس در حال پیچیده شدن است (نیوبرن<sup>۲</sup> ۲۰۰۳ و بیلی، ۲۰۰۵ و شیرینگ<sup>۳</sup> ۲۰۰۱) و با توجه به اینکه زندگی پیچیده‌تر شده، نقش پلیس هم پیچیده‌تر گردیده است. از آنجائی که کار ادارات پلیس اغلب به واضحی کار کسانی که در دولت، تجارت و صنعت کار می‌کنند نیست، ارزشیابی عملکردشان مهم‌تر است (شین. جن<sup>۴</sup>: ۲۰۰۹).

تفاوت در مأموریت‌های نیروی انتظامی در رده‌های مختلف، کاملاً مشهود است و تصریح قانونی دارد و برای هر مأموریتی، مدیران قوی و آگاه به مسائل روز نیاز است و چون پلیس در اجرای مأموریت‌ها، یک پلیس چندوجهی است و توسعه مدیران با روش فعلی مشکلاتی را در پی خواهد داشت به واسطه عدم وجود مدیران شایسته، هزینه اجتماعی جرم بالا رفته و به دلیل عدم توانائی لازم برخی از مدیران، ممکن است مشکلاتی ایجاد نماید. در کنار فناوری و تجهیزات پلیسی آنچه که بیشتر خودنمایی می‌کند نقش مدیران در هدایت عملیات است که نماد آن در واپایش آشوب‌های بدون خون‌ریزی است. اکرت<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) به نقل از الیاسی (۱۳۸۶) ضرورت سنجش و ارزشیابی علمی افسران پلیس را حتی بیش از افسران نظامی می‌داند. عوامل ارزشیابی

1. moon

2. Newburn

3. Bayley, D.H. &amp; Shearing

4. Shane.jon

5. Ekert

عملکرد باید با جایگاه شغلی فرد متناسب باشد (یوجن وو، حیانگ لیانگ هو، ۲۰۱۰). با توجه به ویژگی‌های خاص پلیس پیشگیری و ورود مفاهیم جدیدی مانند انسان‌محوری، جامعه محوری و دانش محوری، نیاز است نظام موجود (تعرفه‌های موجود موسوم به نپ ۲) مهندسی مجدد شود و یک چارچوب مناسب برای ارزیابی شایستگی و عملکرد مدیریتی مدیران پلیس پیشگیری طراحی شود. این تحقیق به دنبال حل این مسئله و در واقع کشف و تأیید ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری در حوزه پیشگیری از جرم می‌باشد. در این تحقیق سؤالات از نوع توصیفی هستند و به دنبال شناسایی الگوی مطلوب ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری می‌باشد. بنابراین سؤالات تحقیق به شرح ذیل قابل بیان است:

#### سؤال اصلی:

✓ الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری‌ها کدام است؟

#### سؤال‌های فرعی

✓ ابعاد الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری‌ها کدامند؟

✓ مؤلفه‌های الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری‌ها کدامند؟

✓ شاخص‌های الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری‌ها کدامند؟

#### مبانی نظری

مدیران منابع انسانی غالباً ارزیابی عملکرد را در سازمان‌هایشان به منظور فراهم کردن مزایای متنوعی از جمله بهبود عملکرد، ایجاد فرصتی برای ارتباطات بالادست فرودست<sup>۱</sup> و جمع‌آوری داده‌ها برای تصمیم‌گیری در مورد کارکنان فراهم می‌کنند (تزینرو همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۲۳۱). تعریف عملکرد هم برای پژوهشگران وهم برای شاغلین به این امر به مسئله‌ای پیچیده بدل شده است. به گونه‌ای بسیار ساده می‌توان آن را بدین شکل تعریف کرد: فعالیتی پلیسی که در نهایت

1. Yu, Wu, jiang, Liang Hou

2. Superior-subordinate communication

3. Tziner, A., Murphy, K., & Cleveland

به دستاوردهایی قابل ارزیابی منتهی می‌گردد. مدیران ارشد باید درک کنند این ۱۲ کلمه چگونه مرتبط و با یکدیگر در تعاملند. با مجزا سازی و معکوس نمودن ترتیب این تعریف، ظرفیت‌ها و محدودیت‌های آن شفاف می‌شود. زمانی که همه چیز گفته و اجرا می‌شود، نباید هیچ گونه سؤالی در ارتباط با آنچه پلیس درصدد به‌دستیابی به آن است، آنچه که در عمل به دستاوردهاست و آنچه در نتیجه مورد نظر دخیل بوده است، باقی بماند. مؤلفه‌های عملکرد عبارتند از: الف) پاسخ گو بودن، ب) عدالت، ج) اثربخشی، د) کارایی، و) تشریفات قانونی (شین جان، ۲۰۰۹: ۲). بوگت<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) انواع مدل‌های ارزشیابی عملکرد مدیران را در چهار گروه جای داده است. جدول (۱) ویژگی‌های اصلی این چهار گروه را شرح می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های اصلی انواع مدل‌های ارزشیابی عملکرد مدیران دولتی (بوگت، ۲۰۰۳)

ویژگی‌های اصلی	مدل
اطلاعات کمی	خروجی محور <sup>۳</sup>
اطلاعات کمی و کیفی	دستاورد محور <sup>۴</sup>
اطلاعات کیفی و ذهنی	تلویحی <sup>۵</sup>
اطلاعات کیفی و ذهنی و در برخی موارد کمی	عملیات محور <sup>۶</sup>

در همین راستا منابعی که در نیروهای مسلح کشورهای مختلف برای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرند را می‌توان چنین بر شمرد:

۱. ارزیابی عملکرد توسط گزارش‌های افسران، به ویژه افسران مافوق.

1. ShaneM jan
2. Bogt
3. Output-constrained
4. Outcome-conscious
5. Implicit
6. Loosely defined
7. Operation-conscious

۲. ارزیابی توسط همتایان.
۳. ارزیابی توسط زیردستان.
۴. خود ارزیابی.
۵. سطح تحصیلات.
۶. آزمون ارزیابی آمادگی جسمانی.
۷. ارزیابی عملکردی واحدی که فرد در آن خدمت می‌کند.
۸. دوره‌ها و آموزش‌ها.
۹. دانش زبان خارجی.
۱۰. ارزیابی، پاداش، تنبیه.
۱۱. گزارش شغلی.
۱۲. صفات شخصیتی.
۱۳. دانش حرفه‌ای.
۱۴. سنجش مقایسه‌ای.

برای تعیین و طراحی روش اندازه‌گیری هر یک از مؤلفه‌ها، روش‌هایی در ادبیات ارائه شده است. در این بین «رویکرد سه عاملی» ارزشیابی عملکرد مورد تأیید بسیاری از روان‌شناسان و متخصصان سازمانی است. به‌عنوان مثال، بهلینگ<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۰۵) ضمن تأیید رویکرد سه عاملی در ارزشیابی عملکرد مدیران و فرماندهان پلیس، برای هر یک از سه بعد سنجش عملکرد مؤلفه‌هایی برشمرده‌اند. این مؤلفه‌ها برای هر بعد در جدول (۲) آمده است. اما به‌طور کلی می‌توان ابعاد ارائه شده توسط لاتسه و دورتی را به‌عنوان یک تقسیم‌بندی جامع مورد استفاده قرار داد. لاتسه و دورتی<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) به رویکرد سه عاملی، بعد دانش و مهارت را افزودند.

---

1. Three factorial approach  
2. Behling  
3. Lance A. Berger, Dorothy R. Berger

## جدول ۲. ابعاد ارزشیابی عملکرد و مؤلفه‌های هر یک از ابعاد برای مدیران و فرماندهان پلیس

عامل	ویژگی‌ها
فرایند رفتاری	خلاقیت، رهبری، اعتماد به نفس، توان بدنی، تحمل استرس، انسجام ذهنی، انگیزش، تعادل عاطفی، سازگاری، اطاعت پذیری
عوامل اخلاقی	امانت‌داری؛ مدارا، رشد اخلاقی؛ دقت، احساس مسئولیت، امید، خوش بینی
عوامل عملکردی	آگاهی شغلی، سرعت عمل، دقت عمل، قدرت پردازش، قدرت تصمیم‌گیری، بازده شغلی

برای اینکه یک الگوی مناسب برای ارزشیابی عملکرد مدیران پیشگیری ناجا در رسته انتظامی ارائه دهیم، می‌توان این چهار نظام را به نوعی با یکدیگر ترکیب کرد. خصلت‌ها، دانش‌ها و مهارت‌ها در رفتار مدیران جلوه‌گر می‌شوند. طبعاً اگر این اتفاق نیفتد، یعنی رفتار مدیر متأثر از خصلت‌ها، دانش‌ها و مهارت‌هایش نباشد؛ این خصلت‌ها، دانش‌ها و مهارت‌ها نمی‌توانند معیار خوبی برای ارزشیابی عملکرد باشند. بنابراین ما دو بعد را برای ارزشیابی عملکرد مدیران در نظر گرفته‌ایم: بعد رفتاری و بعد نتایج عملکردی. بعد رفتاری شامل کلیه رفتارهای شغلی و سایر رفتارهای متأثر از دانش، مهارت و صفات است و بعد نتایج عملکردی شامل مؤلفه‌هایی می‌باشد که عملکرد واحد تحت مدیریت فرد، یعنی کلانتری را نشان می‌دهد. برای تعیین و طراحی مؤلفه‌های هر یک از ابعاد باید مأموریت، شرح وظایف و اصول و ارزش‌های حاکم بر کلانتری را مورد مطالعه قرار دهیم. در بعد رفتاری ویژگی‌ها، نقش‌ها و شایستگی‌های مدیران کلانتری‌ها را بررسی می‌کنیم و در بعد نتایج عملکردی از مدل‌های ارزشیابی عملکرد سازمانی استفاده می‌کنیم. این نوع تقسیم‌بندی در ادبیات نیز موجود است. به‌عنوان مثال ماتریس ارزیابی عملکرد مدیران بانک هالیفاکس اسکاتلند (HBOS)<sup>۱</sup> دارای دو بعد سبک مدیریت و عملکرد واحد است (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). به هر حال در ادبیات بسیاری از مدل‌های موجود یا تنها به ارزیابی عملکرد واحد مربوط پرداخته‌اند و یا تنها شایستگی‌های دانشی/مهارتی و رفتاری مدیران را مورد توجه قرار داده‌اند.

1. Halifax Bank of Scotland

2. Armstrong

## مؤلفه‌های رفتاری

پنج مؤلفه (دانش محوری، ارزش محوری، انسان‌محوری، جامعه محوری و وظیفه محوری) به‌عنوان مؤلفه‌های بعد رفتاری عملکرد رؤسای کلانتری مد نظر قرار گرفته که به شرح زیر توضیح داده می‌شود:

### دانش محوری

یکی از محورهای مهم در عملکرد رییس کلانتری، دانش و مدیریت آن است. دانش نه تنها در بخش خصوصی اهمیت ویژه دارد، بلکه در بخش دولتی و به ویژه در پلیس نیز حائز اهمیت فراوان است. نیروی پلیس بخشی از بخش دولتی است و مأموریت اصلی هر نیروی پلیسی در جهان این است که از زندگی و املاک محافظت کند، نظم و قانون را برقرار سازد، و بزه را شناسایی و از آن پیشگیری کند (لون و الهوامده، ۲۰۰۱، ۱۸).

مدیریت دانش به‌طور مستقیم بر عملکرد پلیس تأثیر می‌گذارد. پلیس اروپا یک مرکز مدیریت دانش در هلند دارد، به‌طور منظم پایگاه‌های داده خود را همگام با پیشرفت‌های جدید فناوری اطلاعات بروز رسانی می‌کند تا بدین وسیله قانون را به شکل بهینه‌ای به اجرا در آورد. تحقیقات پلیس پیشگیری اغلب وابسته به اطلاعات خارجی (محیط بیرون) می‌باشد. تسهیم دانش به سرعت در جوامع هوشمند افزایش یافته است. جوامع هوشمند در کشورهای مختلف در زمینه اطلاعات و دانش با یکدیگر همکاری و اطلاعات را با یکدیگر تسهیم می‌کنند. دانش مهم‌ترین منبع در تحقیقات پلیس پیشگیری می‌باشد و موفقیت افسران پلیس پیشگیری در تحقیقات خود به‌دسترسی آنها به دانش و موجود بودن و در دسترس بودن دانش بستگی دارد. بدین ترتیب مدیریت دانش در پلیس پیشگیری نقش مهمی دارد و تحقیق در این زمینه در اولویت است (کراوشا و همکاران، ۱۹۹۸).

مؤلفه‌های دانش محوری پلیس عبارتند از: آگاه‌سازی، آگاهی، یادگیری، خلاقیت و نوآوری.

ارزش محوری: ارزش‌ها غالباً به ایده‌هایی اطلاق می‌شوند که انسان‌ها درباره خوب و بد، مطلوب و نامطلوب، ارائه می‌دهند. در فرهنگ فلسفه «لاند» چهار مفهوم برای ارزش ارائه شده است؛ اول ارزش به‌عنوان چیزی که فرد یا گروهی به آن علاقه دارند. دوم چیزی که کم و بیش در میان عده‌ای مورد توجه و احترام است. سوم وقتی که فرد یا گروهی در رسیدن به هدف خود، ارضا می‌شوند؛ و چهارم از جنبه اقتصادی که ارزش کالا و عمل مطرح است (محسنی، ۱۳۷۴: ۲۱۷). ارزش‌گاه در قالب یک هدف و گاه رسیدن به هدف و با اهمیت دادن به یک مورد مطرح می‌شود. گونه‌های بسیاری از ارزش‌ها قابل شناسایی و تشخیص‌اند از جمله ارزش‌های اقتصادی، اخلاقی، سیاسی، حقوقی، فرهنگی و دینی (سازگارا، ۱۳۷۷، ۱۰۵) ادب و احترام، تعهد، جدیت، خویشتن‌داری؛ دقت، عدالت و درستکاری از شاخص‌های آن می‌باشد.

جامعه محوری: مشارکت شهروندان و پلیس برای حل مشکل به درک بهتر آنها از یکدیگر منجر می‌شود کاربرد رهیافت حل مشکلات در پیشگیری از وقوع جرم در جامعه از مؤلفه‌های مشارکت جامعه محوری پلیس است. هدف اصلی مشارکت اجتماعی موفق برقراری اعتماد است؛ زیرا مشارکت جمعی، کلید موفقیت پیشگیری از وقوع جرم و احترام متقابل (ای بیکر، ۱۳۸۷: ۱۹) یکی از مهم‌ترین رویکردهای جدید پلیس برای تأمین امنیت «رویکرد جامعه محوری» است. رویکرد جامعه محوری از تلاش‌های پیشین مانند اداره امور پلیسی گروهی، ارتباطات اجتماعی، برنامه‌های پیشگیری از وقوع جرم یا برنامه‌های مراقبت از محله متفاوت است. دو مفهوم اصلی آن عبارتند از همکاری پلیس و اجتماع و اتخاذ رویکرد حل مسئله در امور پلیس. می‌توان گفت این رویکرد یک نوع راهبرد سازمان پلیس است که بر دو پایه اصلی استوار است:

۱. لزوم برقراری تعامل پلیس با ارکان مختلف جامعه به منظور امکان خدمت‌گذاری بهتر به مردم.
۲. عمومی تلقی نمودن مقوله نظم و امنیت اجتماعی، یعنی پلیس به تنهایی نمی‌تواند نظم و امنیت را در جامعه برقرار نماید. (پارسا، ۱۳۸۷)

حل مسئله: مموری‌ها حل مشکل را استفاده از فرایندها، رویکردها، روش‌ها، دستورالعمل‌ها، فنون، راهبردها، سیاست‌ها، دستاوردها، فناوری و ساختارها به‌عنوان ابزاری برای اقدام سازنده و اصلاحی



می‌داند (موریا، ۲۰۰۱: ۲۲۸-۲۱۳)

جلب مشارکت: مشارکت مردمی اغلب شامل مشارکت دادن مردم در افزایش امنیت جامعه است. برنامه پیشگیری از جرایم در جامعه که در دهه ۱۹۷۰ شکل گرفت مقدم بر مدل پلیسی جامعه محور بود چون این ذهنیت را به وجود آورد که مبارزه با جرایم تنها وظیفه پلیس نیست (اسکوگان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰، ۴۵)

پاسخ گویی: پاسخ گویی الزام رسمی و نوعی تعهد است که به طور ضمنی از طریق بعضی سازوکارهای خاص یا توافق شده، مشخص شده است (کات و موری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰، ۱). در ارتباط با پاسخ گویی دسته بندی مختلفی است که پاسخ گویی قانونی<sup>۴</sup>، پاسخ گویی سازمانی<sup>۵</sup>، پاسخ گویی حرفه ای<sup>۶</sup>، پاسخ گویی سیاسی<sup>۷</sup>، پاسخ گویی اخلاقی<sup>۸</sup> (جنسن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰، ۹). (سینکلیر<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۵، ۲۳۰) را می‌توان نام برد.

#### وظیفه محوری

کانت در تعریف مفهوم وظیفه می‌گوید: وظیفه عملی است که شخص به انجام آن ملزم باشد. پس وظیفه ماده الزام است. (کانت، ۱۳۸۳: ۵۷) برای مثال، راست گویی یک وظیفه است. او همچنین وظیفه را وجوب عملی معنا می‌کند و می‌گوید: ضرورت عمل کردن بر وفق اصل عینی اخلاق وجوب عملی، یعنی وظیفه نامیده می‌شود. (کانت، ۱۳۶۹، ۸۳). «وظیفه شناسی»، مهم‌ترین وظیفه انسان در سراسر زندگی است. زندگی انسان در هر کجا و هر موقعیت، دو گام بنیادی دارد: ۱- شناخت وظیفه، ۲- عمل به وظیفه. (مهدی پور، ۱۳۹۰: ۱)

- 
1. Memory
  2. Skogan
  3. Cutt & Murray
  4. Legal Accountability
  5. Hierarchical Accountability
  6. Professional Accountability
  7. Political Accountability
  8. Ethical Accountability
  9. Jensen
  10. Sinclair

## انسان محوری

محیط انسان‌محور یعنی محیطی که در آن توسعه و سلامتی انسان اهمیت دارد (تیمو کوزا، ۱۳۸۷: ۲۵). انسان محوری عبارت است از میزانی که افراد در سازمان یا جامعه تشویق می‌کنند و پاداش می‌دهند به افراد تا منصف<sup>۱</sup>، نوع‌دوست<sup>۲</sup> و مهربان<sup>۳</sup> باشند. (لامپه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). گاگنه و فلیشمن<sup>۵</sup> (۱۹۵۹) دو بعد انسان‌محوری و وظیفه محوری را مورد توجه قرار داده‌اند. (کالین راجرز، ۱۳۹۰).

در حال حاضر در سازمان‌های پلیس رهبران اهداف سازمانی را با سبک رهبری تعامل‌گرا تحقق می‌بخشند (وظیفه محوری)، و در عین حال سبک رهبری تحول‌گرا (انسان‌محوری) را نیز دنبال می‌کنند.

## نتایج عملکردی

بعد نتایج عملکردی رؤسای کلانتری به عملکرد کلانتری تحت نظر بازمی‌گردد. سرمایه فکری: روند تغییر در ارزشیابی به سمت تأکید بیشتر بر جنبه‌های غیر مالی، کیفی و نامحسوس سازمان‌ها است. با شناسایی این نقطه ضعف حسابداری سنتی مدیریت در اندازه‌گیری عملکرد مدیران، نورتن و کاپلان<sup>۶</sup> در سال (۱۹۹۶) نظریه کارت امتیازی متوازن را ارائه کردند که بر سرمایه‌های فکری تأکید دارد (وانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). تقسیم‌بندی‌های متعددی در مورد انواع سرمایه صورت گرفته است. بعضی از دانشمندان علوم سازمانی معتقدند که به‌طور کلی سه نوع سرمایه وجود دارد که تحت شرایطی قابل تبدیل به یکدیگرند. این انواع عبارتند از: سرمایه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (ریچه<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷: ۲۵) بعضی دیگر این تقسیم‌بندی را جزیی‌تر نموده‌اند و صحبت از سرمایه

- 
1. fair
  2. altruistic
  3. friendly
  4. Lumpé
  5. Gagné and Fleishman
  6. Kaplan, R. S. and Norton
  7. Wang
  8. Reiche

فیزیکی، مالی، انسانی، بازار، فکری، دانشی و اجتماعی کرده‌اند (تایمون، ۲۰۰۳: ۱۳).

اکثر محققان سه بعد سرمایه فکری را پذیرفته‌اند: (۱) سرمایه انسانی (دانش، تجربه، ارزش‌ها و مهارت‌های فردی)، (۲) سرمایه سازمانی (ساختارها، سیستم‌ها، ابزارها و رویه‌های داخلی، فرهنگ سازمانی و شبکه ارتباطات داخلی سازمان) و (۳) سرمایه رابطه‌ای (وفاداری مشتری، براند، تصویر، روابط و تعاملات با مشتریان و تأمین‌کنندگان،...) (افرازه، ۱۳۸۵).

سرمایه فیزیکی: سرمایه فیزیکی شامل هر ماده با ارزشی در سازمان است که شامل ظرفیت مولد، مواد اولیه، ماشین‌آلات، تأسیسات و... است. مدیریت مواد و مصالح، روش‌ها و فنونی را به وجود می‌آورد که استفاده و پردازش مواد اصلی و اساسی را بهینه‌سازی کند

تحقق مأموریت: واحدهای انتظامی کلانتری و پاسگاه در جهت استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی، حوزه استحفاظی خود را توسط گشت‌های خودرویی، موتورسوار و گشت پیاده و در مواقع ضروری گشت با لباس میدل پوشش می‌دهند که هرکدام با توجه به مأموریت‌های واگذارشده توسط یگان مربوط به منظور جلوگیری از ناهنجاری‌های اجتماعی و برخورد با بزه‌کاران و متجاوزان به حقوق جامعه و پیشگیری از وقوع جرایم، اقدامات لازم را در اجرای مأموریت‌های ذاتی و رضایتمندی آحاد جامعه انجام می‌دهند. مأموریت کلانتری‌ها در چهار محور خلاصه می‌شود:

- ✓ تأمین نظم و امنیت و آسایش عمومی و فردی.
- ✓ پیشگیری از وقوع جرم و برخورد با جرایم مشهود.
- ✓ ارائه خدمات مشاوره و راهنمایی و انجام آموزش همگانی.
- ✓ پیشگیری اجتماعی از وقوع جرایم از طریق نهادها و شبکه‌های محلی.

## روش

این تحقیق توصیفی-پیمایشی-مقطعی می‌باشد و از آنجایی که این تحقیق از نوع کاربردی است، علاوه بر توصیف وضع موجود به ترسیم وضع مطلوب نیز توجه دارد. برای نمونه‌گیری، جامعه به دو بخش فرماندهان انتظامی و خبرگان ستادی تقسیم شده است. از ۷۵ خبره ستادی و از ۱۸۱

فرمانده انتظامی طبق جدول رجسی و مورگان (۱۹۷۰) که معادل با فرمول کوکران با خطای ۰/۰۵ است، اندازه نمونه به ترتیب برابر با ۶۳ نفر و ۱۲۳ نفر در نظر گرفته شد. بدین ترتیب بیش از ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شد تا در مجموع ۱۸۶ پرسشنامه سالم جمع‌آوری گردد. در این تحقیق برای اعتبار سنجی الگوی ارزشیابی عملکرد دو پرسشنامه طراحی شد، در پرسشنامه اول در مورد ابعاد و مؤلفه‌های الگوی اولیه از خبرگان موضوع نظر سنجی انجام شد در این پرسشنامه برای هر سؤال دو گزینه بلی/خیر در نظر گرفته شده است. به طوری که از خبرگان خواسته شده است برای هر بعد و مؤلفه مشخص کنند آیا آن بعد به‌عنوان بعد عملکرد و آن مؤلفه به‌عنوان مؤلفه آن بعد مورد تأیید است یا خیر و آیا بعد یا مؤلفه دیگری را پیشنهاد می‌دهند یا خیر؟ سپس پرسشنامه‌ای برای بررسی وضع موجود هر شاخص و میزان اهمیت آن شاخص در الگوی مطلوب طراحی و توزیع شد به این ترتیب در این پرسشنامه متناظر با هر شاخص دو پرسش (وضع موجود و وضع مطلوب) مورد سنجش قرار گرفت. در این پژوهش، برای تأیید صحت و دقت علمی، و در نتیجه برای اطمینان از روایی ابزار اندازه‌گیری از روش‌های روایی محتوا (نظرسنجی از خبرگان) و روایی سازه (روایی همگرایی، واریانس تبیین شده) و برای اطمینان از پایایی آن از روش پایایی بین سؤالات (آلفای کرونباخ) استفاده شده است. همچنین پس از توزیع کلیه پرسشنامه‌ها، تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی روایی سازه مورد استفاده قرار گرفته است. با توجه به اینکه تحلیل عاملی تأییدی یک روش پارامتریک است، نرمال بودن شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، بررسی شده است.

### یافته‌ها

بررسی ابعاد مؤلفه‌ها از طریق پرسشنامه اول و با استفاده از نظرسنجی از خبرگان انجام شد. در جدول (۳) توصیفی از توزیع جمعیت شناختی خبرگان ارائه می‌دهد که در آن توزیع درجه خدمتی، سنوات خدمتی و مدارک تحصیلی قابل مشاهده است.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

نوع اطلاعات	سنوات خدمتی	فراوانی	درصد	سنوات خدمتی	فراوانی	درصد	سنوات خدمتی	فراوانی	درصد
درجه خدمتی	سرهنگی	۹	۳۹٪	سرتیپ دومی	۱۱	۴۴٪	سرتیپی	۴	۱۷٪
مدرک تحصیلی	فوق لیسانس	۶	۲۵٪	دانشجوی دکتری	۷	۲۹٪	دکتری	۱۱	۴۶٪
سنوات خدمتی	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۳	۱۲٪	بیش از ۲۰ سال	۲۱	۸۸٪			

با توجه به نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای برای اعتبار سنجی ابعاد و مؤلفه‌ها، هر دو بعد عملکرد مدیران توسط تمامی خبرگان تایید گردید. همچنین تقریباً برای تمامی مؤلفه‌ها بالای ۹۰٪ خبرگان موافق هستند که این مؤلفه‌ها نشان‌دهنده بعد مربوطه هستند و آن بعد را پوشش می‌دهند. جداول (۴) میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و ضریب همگرایی (CCR) و ضریب آلفای کرونباخ را برای هر یک از مؤلفه‌های مدل در اندازه‌گیری وضع موجود و اندازه‌گیری میزان اهمیت نمایش می‌دهند. با توجه به این که در این تحقیق شاخص AVE برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است، لذا روایی همگرایی سازه‌های مدل تأیید می‌شود. ضریب همگرایی و آلفای کرونباخ نیز به ترتیب روایی همگرایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری را می‌سنجند. تمامی این ضرایب از مقدار ۰/۷ بالاتر می‌باشند و نشان از پایایی و روایی بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.

جدول ۴. ضرایب میانگین واریانس تبیین شده، همگرایی و آلفای کرونباخ برای وضع موجود

سازه‌های تحقیق	وضع موجود		اهمیت	
	میانگین واریانس تبیین شده (AVE)	همگرایی (CCR)	میانگین واریانس تبیین شده (AVE)	همگرایی (CCR)
انسان محوری	۰,۷۶۸۷	۰,۹۳۰۰	۰,۵۲۳۶	۰,۷۵۵۰
جامعه محوری	۰,۶۵۲۸	۰,۸۴۷۲	۰,۷۵۹۷	۰,۹۰۴۵
ارزش محوری	۰,۶۱۶۶	۰,۹۰۴۸	۰,۶۳۵۲	۰,۹۰۲۰
دانش محوری	۰,۷۷۷۰	۰,۹۳۲۹	۰,۷۰۴۴	۰,۹۰۳۸
وظیفه محوری	۰,۷۳۳۶	۰,۹۱۶۳	۰,۷۳۲۷	۰,۹۱۶۱
سرمایه فیزیکی	۰,۶۲۷	۰,۸۹۲	۰,۸۲۳	۰,۹۸۲
سرمایه اجتماعی	۰,۸۰۷	۰,۹۴۴	۰,۵۸۶	۰,۷۲۴
سرمایه انسانی	۰,۷۰۱	۰,۹۷۹	۰,۵۹۷	۰,۸۰۴
سرمایه ساختاری	۰,۸۲۴	۰,۹۸۲	۰,۵۹۶	۰,۸۳۷
تحقق مأموریت	۰,۷۹۴	۰,۹۸۹	۰,۹۲۰	۰,۹۵۸

جدول (۵) آمار توصیفی داده‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد. به دلیل اهمیت موضوع، افرادی که دارای درجات خدمتی بالای سازمانی هستند انتخاب گردیده‌اند. به‌عنوان مثال، از نظر ساختاری درجات سرگردی به پایین مربوط به فرماندهی انتظامی کوچک است که در جامعه نمونه ما نبوده است. همچنین توزیع سنوات خدمتی و سطح تحصیلات، سنوات خدمتی در کلانتری و سنوات خدمت در رسته انتظامی پاسخ‌دهندگان در این جدول آمده است که نشانگر تسلط پاسخ‌دهندگان به امور جاری در کلانتری است.

جدول ۵. درجه خدمتی پاسخ‌دهندگان

متغیر	مقدار	فراوانی	درصد	متغیر	مقدار	فراوانی	درصد
درجه خدمتی	سرهنگ دومی	۳۶	۲۰٪	سنوات خدمتی	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۲۲	۱۲٪
	سرهنگی	۹۹	۵۴٪		بین ۲۱ تا ۲۵ سال	۶۴	۳۵٪
	سرتیپ دومی	۴۳	۲۳٪		بیش از ۲۵ سال	۹۹	۵۳٪
	سرتیپی	۵	۳٪		بین ۱ تا ۱۰ سال	۱۱	۶٪
تحصیلات	لیسانس	۸۱	۴۴٪	سنوات خدمت در کلانتری	بین ۱۱ تا ۲۰ سال	۱۴	۳۳٪
	فوق لیسانس	۸۳	۴۵٪	بین ۲۱ تا ۳۰ سال	۷	۵٪	
	دانشجوی دکتری	۱۲	۶٪	سنوات خدمت در رسته	بین ۱ تا ۱۰ سال	۶۴	۵۱٪
	دکتری	۸	۵٪	بین ۱۱ تا ۲۰ سال	۳۲	۲۱٪	
				بین ۲۱ تا ۳۰ سال	۳۷	۲۸٪	
				انتظامی			

نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای هر سؤال، شاخص، مؤلفه و بعد نشان می‌دهد که کلیه متغیرها دارای توزیع نرمال هستند و می‌توانیم از روش‌های آماری استنباطی پارامتریک استفاده کنیم. برای بررسی وضعیت موجود و اهمیت هر کدام از شاخص‌ها از آزمون  $t$  استفاده می‌شود. با توجه به این که در این تحقیق از طیف لیکرت ۵ تایی استفاده شده است مقیاس را ۳ در نظر گرفته و با استفاده از آزمون  $t$  معناداری مطلوبیت و اهمیت شاخص‌ها را بررسی می‌کنیم. جداول (۶) تا (۱۱) نتایج آزمون  $t$  را برای بررسی معناداری فاصله وضعیت موجود و اهمیت از حد متوسط برای شاخص‌ها و مؤلفه‌های مربوط به دو بعد رفتاری و نتایج عملکردی را نشان می‌دهند. با توجه به یک طرفه بودن فرضیه در صورتی فرضیه معنادار می‌باشد که مقدار آماره  $t$  از  $+1/96$  بزرگ‌تر باشد آنگاه می‌توان گفت که آن شاخص وضعیت مطلوبی دارد و یا اینکه از

اهمیت معناداری برخوردار است. همچنین با استفاده از فاصله اطمینان نیز می‌توان در مورد فرضیه نتیجه‌گیری کرد. در صورتی که کران بالا و کران پایین فاصله اطمینان محاسبه شده هر دو مقداری مقدار مثبت و بزرگ‌تر از صفر باشند آنگاه می‌توان فرض صفر را رد کرد و فرض مخالف را تایید کرد. اما در غیر این صورت فرض صفر رد نمی‌شود. ستون آخر جدول نتیجه فرضیه را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به‌دست آمده در تمامی موارد برای میزان اهمیت شاخص‌ها فرض صفر رد شده است و تمامی شاخص‌ها از اهمیت مطلوبی برخوردار هستند. اما نتایج در مورد وضعیت موجود خلاف این را نشان می‌دهد؛ و در بیشتر موارد و شاخص‌ها وضعیت موجود از مطلوبیت معناداری برخوردار نبودند و نشان از عدم مطلوبیت وضع موجود می‌باشد. تنها در بخشی از موارد مورد بررسی شده وضعیت مطلوبی داشتند. در مواردی که شاخص‌ها وضعیت مطلوبی ندارند، لازم است الگوی موجود مورد بازبینی قرار گیرد و رویکرد خود را تغییر دهد زیرا نتایج اهمیت عوامل همگی معنادار شده‌اند.

جدول ۶. نتایج آزمون t برای وضعیت موجود شاخص‌های ویژگی‌های رفتاری (مقدار آزمون = ۳)

نتیجه فرضیه مخالف (H1)	فاصله اطمینان		اختلاف از میانگین	درجه آزادی	آماره t	شاخص‌ها در وضعیت موجود
	کران بالا	کران پایین				
رد می‌شود	۰.۱۲۱-	۰.۳۶-	۰.۲۴۰-	۱۷۸,۰۰۰	۳,۹۶۴-	پاسخ‌گویی
رد می‌شود	۰.۰۴۰-	۰.۳۳۸-	۰.۱۴۹-	۱۷۸,۰۰۰	۱,۵۵۲-	جلب مشارکت
رد می‌شود	۰.۱۳۸	۰.۱۰۳-	۰.۰۱۷	۱۷۸,۰۰۰	۰,۲۸۲	حل مسئله
رد می‌شود	۰.۰۱۰-	۰.۲۵۲-	۰.۱۳۱-	۱۷۸,۰۰۰	۲,۱۳۶-	آگاهی
رد می‌شود	۰.۱۱۵	۰.۱۲۷-	۰.۰۰۶-	۱۷۸,۰۰۰	۰,۱۰۲-	آگاه‌سازی
رد می‌شود	۰.۲۵۸-	۰.۵۰۵-	۰.۳۸۲-	۱۷۸,۰۰۰	۶,۱۱۵-	یادگیری
رد می‌شود	۰.۳۰۳-	۰.۶۱۳-	۰.۴۵۸-	۱۷۸,۰۰۰	۵,۸۳۴-	نوآوری
تایید می‌شود	۰.۳۲۲	۰.۰۴۳	۰.۱۸۲	۱۷۸,۰۰۰	۲,۵۸۴	ادب و احترام
رد می‌شود	۰.۲۶۱	۰.۰۱۶-	۰.۱۲۲	۱۷۸,۰۰۰	۱,۷۳۹	عدالت‌ورزی
تایید می‌شود	۰.۶۲۵	۰.۳۷۵	۰.۵۰۰	۱۷۸,۰۰۰	۷,۹۰۲	تعهد
تایید می‌شود	۰.۳۵۷	۰.۱۱۳	۰.۲۳۵	۱۷۸,۰۰۰	۳,۷۹۷	جدیت

تایید می‌شود	۰,۴۳۷	۰,۱۷۸	۰,۳۰۷	۱۷۸,۰۰۰	۴,۶۸۴	صداقت
تایید می‌شود	۱,۵۶۳	۱,۳۴۲	۱,۴۵۳	۱۷۸,۰۰۰	۲۵,۹۰۴	درست کاری
تایید می‌شود	۰,۳۴۷	۰,۱۰۹	۰,۲۲۸	۱۷۸,۰۰۰	۳,۷۷۶	خویشتن داری
رد می‌شود	۰,۲۷۱-	۰,۴۹۷-	۰,۳۸۴-	۱۷۸,۰۰۰	۶,۶۹۴-	سیک رهبری
رد می‌شود	۰,۱۷۲	۰,۰۹۵-	۰,۱۰۵-	۱۷۸,۰۰۰	۱,۹۳	انگیزش
رد می‌شود	۰,۱۱۶-	۰,۳۶۰-	۰,۲۳۸-	۱۷۸,۰۰۰	۳,۸۵۸-	آموزش
رد می‌شود	۰,۱۸۸	۰,۰۶۵-	۰,۰۶۱	۱۷۸,۰۰۰	۰,۹۶۱	مراقبت
تایید می‌شود	۰,۴۹۷	۰,۲۳۳	۰,۳۶۵	۱۷۸,۰۰۰	۵,۴۶۴	وظیفه شناسی
رد می‌شود	۰,۱۳۲	۰,۱۱۷-	۰,۰۰۷	۱۷۸,۰۰۰	۰,۱۱۵	برنامه‌ریزی
رد می‌شود	۰,۲۲۰	۰,۰۱۵-	۰,۱۰۳	۱۷۸,۰۰۰	۱,۷۲۶	تخصیص منابع
رد می‌شود	۰,۰۷۶-	۰,۳۱۱-	۰,۱۹۴-	۱۷۸,۰۰۰	۳,۲۵۳-	ارتباطات

جدول ۷. نتایج آزمون t برای وضعیت موجود شاخص‌های نتایج عملکردی (مقدار آزمون=۳)

نتیجه فرضیه مخالف (H1)	فاصله اطمینان		اختلاف از میانگین	درجه آزادی	آماره t	شاخص‌ها در وضعیت موجود
	کران بالا	کران پایین				
رد می‌شود	۰,۲۶۸	۰,۰۳۷-	۰,۱۱۵	۱۸۱,۰۰۰	۱,۴۹۴	نگه‌داشتن تجهیزات اداری
تایید می‌شود	۰,۳۰۳	۰,۰۰۷	۰,۱۵۵	۱۸۰,۰۰۰	۲,۰۶۰	نگه‌داشتن تجهیزات فناوری اطلاعات
رد می‌شود	۰,۲۰۷	۰,۰۶۴-	۰,۰۷۱	۱۸۱,۰۰۰	۱,۰۳۸	نگه‌داشتن تجهیزات مربوط به کاهش جرم
تایید می‌شود	۰,۲۸۴	۰,۰۱۳	۰,۱۴۸	۱۸۱,۰۰۰	۲,۱۶۳	استفاده مناسب از تجهیزات
رد می‌شود	۰,۱۰۱-	۰,۴۰۲-	۰,۲۵۱-	۱۸۲,۰۰۰	۳,۲۹۰-	آگاهی مردم
رد می‌شود	۰,۱۵۹-	۰,۴۳۷-	۰,۲۹۸-	۱۸۰,۰۰۰	۴,۲۳۲-	میزان مشارکت مردم
رد می‌شود	۰,۱۸۶	۰,۱۰۸-	۰,۰۳۹	۱۸۰,۰۰۰	۰,۵۱۹	کیفیت ارتباط با مردم
تایید می‌شود	۰,۳۳۹	۰,۰۵۴	۰,۱۹۷	۱۸۲,۰۰۰	۲,۷۲۲	کیفیت ارتباط بین نهادها
تایید می‌شود	۰,۲۷۵	۰,۰۳۵	۰,۱۵۵	۱۸۲,۰۰۰	۲,۵۴۰	اعتماد مردم به پلیس
رد می‌شود	۰,۲۱۴-	۰,۵۲۹-	۰,۳۷۱-	۱۷۴,۰۰۰	۴,۶۴۳-	شایستگی دانشی
رد می‌شود	۰,۰۳۱-	۰,۳۴۶-	۰,۱۸۹-	۱۷۴,۰۰۰	۲,۳۵۸-	رضایت شغلی
رد می‌شود	۰,۱۴۴	۰,۱۴۴-	۰,۰۰۰	۱۷۱,۰۰۰	۰,۰۰۰	شایستگی مهارتی



تایید می‌شود	۰,۳۲۷	۰,۰۷۵	۰,۲۰۱	۱۷۴,۰۰۰	۳,۱۴۲	شایستگی اخلاقی
تایید می‌شود	۰,۳۵۳	۰,۰۹۰	۰,۲۲۲	۱۸۴,۰۰۰	۳,۳۳۴	احساس امنیت
رد می‌شود	۰,۲۱۱	۰,۰۳۸-	۰,۰۸۶	۱۸۴,۰۰۰	۱,۳۷۵	کاهش جرائم
تایید می‌شود	۰,۲۹۵	۰,۰۴۶	۰,۱۷۰	۱۸۴,۰۰۰	۲,۶۹۸	رضایت شهروندان
رد می‌شود	۰,۱۴۵	۰,۱۳۴-	۰,۰۰۵	۱۸۲,۰۰۰	۰,۰۷۷	کیفیت خدمات
تایید می‌شود	۰,۳۵۹	۰,۱۰۲	۰,۲۳۰	۱۸۲,۰۰۰	۳,۵۳۵	اقدامات پیشگیرانه
تایید می‌شود	۰,۳۳۹	۰,۰۵۴	۰,۱۹۷	۱۸۲,۰۰۰	۲,۷۲۲	ارتباطات بین سازمانی
رد می‌شود	۱,۳۹۳	۱,۱۹۵	۰,۰۴۶-	۱۸۱,۰۰۰	۰,۸۵۴	ارتباطات درون سازمانی
رد می‌شود	۰,۱۵۰-	۰,۳۹۴-	۰,۲۷۲-	۱۸۲,۰۰۰	۴,۳۹۳-	فرهنگ دانشی
رد می‌شود	۰,۲۱۸	۰,۲۱۴-	۰,۰۰۲	۱۸۱,۰۰۰	۰,۰۱۷	فرهنگ اخلاقی

جدول ۸. نتایج آزمون t برای وضعیت مطلوب شاخص‌های ویژگی رفتاری (مقدار آزمون=۳)

نتیجه فرضیه مخالف (H1)	فاصله اطمینان		اختلاف از میانگین	درجه آزادی	آماره t	شاخص‌ها در وضعیت موجود
	کران بالا	کران پایین				
تایید می‌شود	۱,۲۳۲	۱,۰۲۰	۱,۱۲۶	۱۷۶,۰۰۰	۲۰,۹۳۴	پاسخ‌گویی
تایید می‌شود	۱,۰۵۴	۰,۸۳۵	۰,۹۴۴	۱۷۶,۰۰۰	۱۷,۰۲۰	جلب مشارکت
تایید می‌شود	۱,۴۲۹	۱,۲۱۷	۱,۳۲۳	۱۷۶,۰۰۰	۲۴,۶۵۲	حل مسئله
تایید می‌شود	۱,۵۵۳	۱,۲۲۶	۱,۳۹۰	۱۷۶,۰۰۰	۱۶,۸۰۹	آگاهی
تایید می‌شود	۱,۳۵۱	۱,۱۴۰	۱,۲۴۶	۱۷۶,۰۰۰	۲۳,۳۲۴	آگاه‌سازی
تایید می‌شود	۱,۲۶۵	۱,۰۶۷	۱,۱۶۶	۱۷۶,۰۰۰	۲۳,۱۹۰	یادگیری
تایید می‌شود	۱,۳۱۶	۱,۰۶۸	۱,۱۹۲	۱۷۶,۰۰۰	۱۸,۹۳۵	نوآوری
تایید می‌شود	۱,۴۱۱	۱,۱۸۰	۱,۲۹۶	۱۷۶,۰۰۰	۲۲,۱۹۲	ادب و احترام
تایید می‌شود	۱,۵۱۵	۱,۲۷۳	۱,۳۹۴	۱۷۶,۰۰۰	۲۲,۷۹۶	عدالت‌ورزی
تایید می‌شود	۱,۷۷۲	۱,۴۲۶	۱,۵۹۹	۱۷۶,۰۰۰	۱۸,۲۷۴	تعهد
تایید می‌شود	۱,۵۳۱	۱,۳۳۵	۱,۴۳۳	۱۷۶,۰۰۰	۲۸,۸۲۴	جدیت
تایید می‌شود	۱,۵۴۲	۱,۳۱۱	۱,۴۲۷	۱۷۶,۰۰۰	۲۴,۳۹۳	صداقت
تایید می‌شود	۱,۵۶۴	۱,۳۴۰	۱,۴۵۲	۱۷۶,۰۰۰	۲۵,۶۶۹	درست‌کاری
تایید می‌شود	۱,۳۲۹	۱,۱۳۷	۱,۲۳۳	۱۷۶,۰۰۰	۲۵,۳۲۲	خوب‌بخت‌داری

سبک رهبری	۲۲,۰۹۸	۱۷۶,۰۰۰	۱,۰۶۲	۰,۹۶۷	۱,۱۵۶	تایید می‌شود
انگیزش	۰,۵۶۷	۱۷۶,۰۰۰	۰,۰۳۸	۰,۲۴۱-	۰,۰۳۰	رد می‌شود
آموزش	۱۴,۵۵۷	۱۷۶,۰۰۰	۰,۷۰۷	۰,۶۱۱	۰,۸۰۳	تایید می‌شود
مراقبت	۲۵,۴۱۹	۱۷۶,۰۰۰	۱,۳۳۲	۱,۲۲۹	۱,۴۳۶	تایید می‌شود
وظیفه شناسی	۲۵,۲۴۷	۱۷۶,۰۰۰	۱,۳۹۴	۱,۲۸۵	۱,۵۰۳	تایید می‌شود
برنامه‌ریزی	۲۷,۱۳۸	۱۷۶,۰۰۰	۱,۳۵۴	۱,۲۵۵	۱,۴۵۲	تایید می‌شود
تخصیص منابع	۳۰,۵۸۳	۱۷۶,۰۰۰	۱,۴۱۱	۱,۳۲۰	۱,۵۰۲	تایید می‌شود
ارتباطات	۲۳,۵۹۲	۱۷۶,۰۰۰	۱,۱۲۲	۱,۰۲۹	۱,۲۱۶	تایید می‌شود

جدول ۹. نتایج آزمون t برای وضعیت مطلوب شاخص‌های نتایج عملکردی (مقدار آزمون=۳)

شاخص‌ها در وضعیت مطلوب	آماره t	درجه آزادی	اختلاف از میانگین	فاصله اطمینان		نتیجه فرضیه مخالف (H1)
				کران بالا	کران پایین	
نگه‌داشتن تجهیزات اداری	۱۹,۴۹۹	۱۸۰,۰۰۰	۱,۲۱۵	۱,۰۹۲	۱,۳۳۸	تایید می‌شود
نگه‌داشتن تجهیزات فناوری اطلاعات	۲۰,۶۷۸	۱۸۱,۰۰۰	۱,۳۳۰	۱,۲۰۳	۱,۴۵۷	تایید می‌شود
نگه‌داشتن تجهیزات مربوط به کاهش جرم	۲۲,۰۰۱	۱۸۱,۰۰۰	۱,۲۴۷	۱,۱۳۵	۱,۳۵۹	تایید می‌شود
استفاده مناسب از تجهیزات	۲۵,۲۸۴	۱۸۰,۰۰۰	۱,۳۷۶	۱,۲۶۸	۱,۴۸۳	تایید می‌شود
آگاهی مردم	۲۰,۱۵۴	۱۸۲,۰۰۰	۱,۲۸۴	۱,۱۵۸	۱,۴۱۰	تایید می‌شود
میزان مشارکت مردم	۲۱,۹۳۸	۱۸۰,۰۰۰	۱,۳۱۵	۱,۱۹۷	۱,۴۳۳	تایید می‌شود
کیفیت ارتباط با مردم	۲۱,۱۹۵	۱۸۱,۰۰۰	۱,۳۱۹	۱,۱۹۶	۱,۴۴۱	تایید می‌شود
کیفیت ارتباط بین نهادها	۲۱,۹۳۵	۱۸۲,۰۰۰	۱,۲۹۲	۱,۱۷۶	۱,۴۰۹	تایید می‌شود
اعتماد مردم به پلیس	۲۳,۳۰۵	۱۸۲,۰۰۰	۰,۹۷۶	۰,۸۹۴	۱,۰۵۹	تایید می‌شود
شایستگی دانشی	۲۳,۲۰۱	۱۷۴,۰۰۰	۱,۳۱۴	۱,۲۰۲	۱,۴۲۶	تایید می‌شود
رضایت شغلی	۲۳,۳۸۷	۱۷۴,۰۰۰	۱,۴۲۳	۱,۳۰۳	۱,۵۴۳	تایید می‌شود
شایستگی مهارتی	۵,۷۵۰	۱۷۴,۰۰۰	۱,۶۹۷	۱,۱۱۵	۲,۲۸۰	تایید می‌شود
شایستگی اخلاقی	۳۰,۴۲۵	۱۷۴,۰۰۰	۱,۵۳۵	۱,۴۳۶	۱,۶۳۵	تایید می‌شود
احساس امنیت	۳۱,۸۱۵	۱۸۴,۰۰۰	۱,۵۲۴	۱,۴۳۰	۱,۶۱۹	تایید می‌شود

کاهش جرائم	۲۲,۵۶۱	۱۸۴,۰۰۰	۱,۲۶۲	۱,۱۵۲	۱,۳۷۳	تایید می‌شود
رضایت شهروندان	۳۴,۴۳۲	۱۸۴,۰۰۰	۱,۵۱۴	۱,۴۲۷	۱,۶۰۰	تایید می‌شود
کیفیت خدمات	۱۳,۹۴۱	۱۷۹,۰۰۰	۱,۰۸۹	۰,۹۳۵	۱,۲۴۳	تایید می‌شود
اقدامات پیشگیرانه	۲۶,۹۸۹	۱۸۲,۰۰۰	۱,۴۰۸	۱,۳۰۵	۱,۵۱۱	تایید می‌شود
ارتباطات بین سازمانی	۲۱,۹۳۵	۱۸۲,۰۰۰	۱,۲۹۲	۱,۱۷۶	۱,۴۰۹	تایید می‌شود
ارتباطات درون سازمانی	۰,۷۰۳-	۱۸۲,۰۰۰	۱,۲۹۴	۰,۱۷۷-	۰,۰۸۴	تایید می‌شود
فرهنگ دانشی	۲۶,۱۷۶	۱۸۲,۰۰۰	۱,۲۹۱	۱,۱۹۴	۱,۳۸۹	تایید می‌شود
فرهنگ اخلاقی	۲۵,۱۶۸	۱۸۱,۰۰۰	۱,۳۶۴	۱,۲۵۷	۱,۴۷۰	تایید می‌شود

جدول ۱۰. نتایج آزمون t برای وضعیت موجود مؤلفه‌ها (مقدار آزمون=۳)

نتیجه فرضیه مخالف (H1)	فاصله اطمینان		اختلاف از میانگین	درجه آزادی	آماره t	شاخص‌ها در وضعیت موجود
	کران بالا	کران پایین				
رد می‌شود	۰,۰۱۹-	۰,۲۴۸-	۰,۱۳۴-	۱۸۵,۰۰۰	۲,۳۰۸-	(۱) جامعه محوری
رد می‌شود	۰,۱۲۹-	۰,۳۵۵-	۰,۲۴۲-	۱۸۴,۰۰۰	۴,۲۳۵-	(۲) دانش محوری
تایید می‌شود	۰,۵۰۷	۰,۳۲۲	۰,۴۱۵	۱۸۴,۰۰۰	۸,۸۲۷	(۳) ارزش محوری
رد می‌شود	۰,۰۲۲-	۰,۲۳۴-	۰,۱۲۸-	۱۸۳,۰۰۰	۲,۳۷۵-	(۴) انسان محوری
رد می‌شود	۰,۱۸۶	۰,۰۱۹-	۰,۰۸۴	۱۸۴,۰۰۰	۱,۶۰۸	(۵) وظیفه محوری
تایید می‌شود	۰,۲۹۱	۰,۰۶۶	۰,۱۷۸	۱۸۴,۰۰۰	۳,۱۳۴	(۱) تحقق مأموریت
رد می‌شود	۰,۲۴۴	۰,۰۰۴-	۰,۱۲۰	۱۸۱,۰۰۰	۱,۹۱۵	(۲) سرمایه فیزیکی
رد می‌شود	۰,۰۹۷	۰,۱۲۶-	۰,۰۱۵-	۱۸۲,۰۰۰	۰,۲۵۸-	(۳) سرمایه اجتماعی
رد می‌شود	۰,۰۳۲	۰,۲۲۱-	۰,۰۹۴-	۱۸۲,۰۰۰	۱,۴۷۱-	(۴) سرمایه ساختاری
رد می‌شود	۱,۶۱۷	۱,۳۶۷	۰,۰۲۹	۱۷۴,۰۰۰	۰,۴۵۶	(۵) سرمایه انسانی

جدول ۱۱. نتایج آزمون t برای وضعیت مطلوب مؤلفه‌ها (مقدار آزمون=۳)

نتیجه فرضیه مخالف (H1)	فاصله اطمینان		اختلاف از میانگین	درجه آزادی	آماره t	ابعاد در وضعیت مطلوب
	کران بالا	کران پایین				
تایید می‌شود	۱,۲۲۱	۱,۰۳۸	۱,۱۲۹	۱۸۵,۰۰۰	۲۴,۴۰۱	(۱) جامعه محوری
تایید می‌شود	۱,۳۵۲	۱,۱۵۴	۱,۲۵۳	۱۸۴,۰۰۰	۲۴,۹۷۶	(۲) دانش محوری

تایید می‌شود	۱,۴۸۴	۱,۳۰۱	۱,۳۹۳	۱۸۴,۰۰۰	۳۰,۰۷۴	(۳) ارزش محوری
تایید می‌شود	۰,۸۱۵	۰,۶۷۷	۰,۷۴۶	۱۸۳,۰۰۰	۲۱,۳۳۵	(۴) انسان محوری
تایید می‌شود	۱,۴۰۶	۱,۲۴۵	۱,۳۲۶	۱۸۴,۰۰۰	۳۲,۳۵۷	(۵) وظیفه محوری
تایید می‌شود	۱,۵۰۹	۱,۳۲۵	۱,۴۱۷	۱۸۴,۰۰۰	۳۰,۳۴۳	(۱) تحقق مأموریت
تایید می‌شود	۱,۳۹۴	۱,۱۸۵	۱,۲۸۹	۱۸۱,۰۰۰	۲۴,۳۵۵	(۲) سرمایه فیزیکی
تایید می‌شود	۱,۳۵۲	۱,۱۵۴	۱,۲۵۳	۱۸۴,۰۰۰	۲۴,۹۷۶	(۳) سرمایه اجتماعی
تایید می‌شود	۱,۴۰۲	۱,۲۱۶	۱,۳۰۹	۱۸۲,۰۰۰	۲۷,۷۶۹	(۴) سرمایه ساختاری
تایید می‌شود	۱,۶۱۷	۱,۳۶۷	۱,۴۹۲	۱۷۴,۰۰۰	۲۳,۵۸۹	(۵) سرمایه انسانی

همچنین نتایج به دست آمده از آزمون  $t$  زوجی نشان داده است که مقدار آماره  $t$  در تمامی زوج‌ها به غیر از شاخص درستکاری در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است (مقدار Sig کمتر از ۰/۰۱ می‌باشد). بنابراین می‌توان گفت که میانگین اهمیت عوامل از میانگین وضع موجود بالاتر است. ستون اول جدول آزمون تی زوجی اختلاف میانگین میزان اهمیت و وضع موجود را نشان می‌دهد و همان طور که مشاهده می‌شود این میانگین‌ها مثبت می‌باشند و بالاتر بودن مقدار میانگین اهمیت عوامل از وضعیت موجود را نشان می‌دهد. اگر فرضیه صفر برای یک شاخص رد شود، آنگاه فرضیه خلاف آن تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت وضع موجود با وضع مطلوب فاصله معناداری دارد و بنابراین نظام ارزشیابی عملکرد در رابطه با آن شاخص باید مورد بازنگری قرار گیرد. جداول (۱۲) تا (۱۵) نتایج آزمون تی زوجی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۲. نتایج آزمون  $t$  زوجی برای شاخص‌های رفتاری

شاخص‌ها	اختلاف میانگین	خطای تخمین	کران پایین	کران بالا	$t$	سطح معناداری	نتیجه فرضیه مخالف ( $H_1$ )
پاسخ‌گویی	۱,۳۶۶	۰,۰۸۳	۱,۲۰۳	۱,۵۲۹	۱۶,۵۲۴	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
جلب مشارکت	۱,۰۹۶	۰,۱۱۱	۰,۸۷۷	۱,۳۱۶	۹,۸۳۸	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
حل مسئله	۱,۳۰۷	۰,۰۸۰	۱,۱۴۹	۱,۴۶۶	۱۶,۲۹۰	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
آگاهی	۱,۵۲۸	۰,۱۰۳	۱,۳۲۵	۱,۷۳۰	۱۴,۸۹۷	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
آگاه‌سازی	۱,۲۵۳	۰,۰۷۸	۱,۰۹۸	۱,۴۰۷	۱۵,۹۸۶	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
یادگیری	۱,۵۴۸	۰,۰۸۴	۱,۳۸۳	۱,۷۱۲	۱۸,۵۲۱	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
نوآوری	۱,۶۳۷	۰,۱۰۳	۱,۴۳۵	۱,۸۴۰	۱۵,۹۲۹	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
ادب و احترام	۱,۱۲۱	۰,۰۹۱	۰,۹۴۱	۱,۳۰۱	۱۲,۲۹۱	۰,۰۰۰	تایید می‌شود

عدالت ورزی	۱,۲۷۸	۰,۰۸۸	۱,۱۰۳	۱,۴۵۲	۱۴,۴۶۵	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
تعهد	۱,۰۹۱	۰,۱۰۵	۰,۸۸۳	۱,۲۹۸	۱۰,۳۶۷	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
جدیت	۱,۲۱۷	۰,۰۷۸	۱,۰۶۴	۱,۳۷۱	۱۵,۶۳۳	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
صداقت	۱,۱۴۸	۰,۰۸۷	۰,۹۷۷	۱,۳۱۹	۱۳,۲۴۹	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
درست کاری	۰	۰	۰	۰	۰	۰,۰۰۰	تأیید نمی‌شود
خویش‌تن داری	۱,۰۱	۰,۰۷۷	۱,۳۰۰	۱,۶۰۶	۱۸,۷۷۵	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
سبک رهبری	۱,۴۴	۰,۰۲۴	۰,۲۰۹	۰,۱۱۶	۶,۸۷۲	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
انگیزش	۰,۱۵	۰,۰۵۵	۰,۸۳۶	۱,۰۵۴	۱۷,۱۳۵	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
آموزش	۰,۹۴	۰,۰۸۰	۱,۱۰۵	۱,۴۱۹	۱۵,۸۳۶	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
مراقبت	۱,۲۷	۰,۰۸۳	۰,۸۵۷	۱,۱۸۳	۱۲,۳۳۴	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
وظیفه شناسی	۱,۰۳	۰,۰۷۹	۱,۱۷۸	۱,۴۹۰	۱۶,۸۴۹	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
برنامه‌ریزی	۱,۳۴	۰,۰۷۵	۱,۱۵۷	۱,۴۵۱	۱۷,۵۰۰	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
تخصیص منابع	۱,۳۰۸	۰,۰۷۷	۱,۱۵۸	۱,۴۶۲	۱۶,۹۸۳	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
ارتباطات	۱,۳۱۶	۰,۰۷۰	۱,۱۰۱	۱,۳۷۶	۱۷,۷۵۸	۰,۰۰۰	تایید می‌شود

جدول ۱۳. نتیجه آزمون t زوجی برای شاخص‌های نتیجه عملکردی

شاخص‌ها	اختلاف میانگین	خطای تخمین	کران پایین	کران بالا	t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه مخالف (H1)
نگهداشتن تجهیزات اداری	۱,۰۹۴	۰,۰۹۳	۱,۲۷۸	۰,۹۱۰	۱۱,۷۲۹	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
نگهداشتن تجهیزات فناوری اطلاعات	۱,۱۸۲	۰,۰۹۷	۱,۳۷۴	۰,۹۹۰	۱۲,۱۴۱	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
نگهداشتن تجهیزات مربوط به کاهش جرم	۱,۱۷۶	۰,۰۸۲	۱,۳۳۷	۱,۰۱۴	۱۴,۳۷۶	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
استفاده مناسب از تجهیزات	۱,۲۲۱	۰,۰۸۱	۱,۳۸۱	۱,۰۶۱	۱۵,۰۹۵	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
آگاهی مردم	۱,۵۳۶	۰,۱۰۰	۱,۷۳۳	۱,۳۳۸	۱۵,۳۴۵	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
میزان مشارکت مردم	۱,۶۱۳	۰,۰۹۲	۱,۷۹۴	۱,۴۳۳	۱۷,۶۲۶	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
کیفیت ارتباط با مردم	۱,۲۸۲	۰,۰۹۵	۱,۴۶۹	۱,۰۹۴	۱۳,۴۷۹	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
کیفیت ارتباط بین نهادها	۱,۰۹۶	۰,۰۷۷	۱,۲۴۸	۰,۹۴۳	۱۴,۱۷۱	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
اعتماد مردم به پلیس	۰,۸۲۱	۰,۰۵۱	۰,۹۲۳	۰,۷۲۰	۱۵,۹۸۷	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
شایستگی دانشی	۱,۶۸۶	۰,۰۹۷	۱,۸۷۷	۱,۴۹۵	۱۷,۴۰۲	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
رضایت شغلی	۱,۶۱۱	۰,۱۰۰	۱,۸۰۹	۱,۴۱۴	۱۶,۰۸۶	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
شایستگی مهارتی	۱,۷۳۸	۰,۳۰۷	۲,۳۴۵	۱,۱۳۲	۵,۶۵۷	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
شایستگی اخلاقی	۱,۳۳۴	۰,۰۷۵	۱,۴۸۲	۱,۱۸۶	۱۷,۷۸۹	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
احساس امنیت	۱,۳۰۳	۰,۰۸۱	۱,۴۶۲	۱,۱۴۳	۱۶,۱۱۱	۰,۰۰۰	تایید می‌شود

کاهش جرائم	۱,۱۷۶	۰,۰۸۴	۱,۳۴۱	۱,۰۱۱	۱۴,۰۴۴	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
رضایت شهروندان	۱,۳۴۳	۰,۰۷۴	۱,۴۹۰	۱,۱۹۷	۱۸,۱۱۷	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
کیفیت خدمات	۱,۰۸۹	۰,۱۰۲	۱,۲۸۹	۰,۸۸۸	۱۰,۷۱۸	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
اقدامات پیشگیرانه	۱,۱۷۸	۰,۰۸۱	۱,۳۳۷	۱,۰۱۸	۱۴,۵۸۸	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
ارتباطات بین سازمانی	۱,۰۹۶	۰,۰۷۷	۱,۲۴۸	۰,۹۴۳	۱۴,۱۷۱	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
ارتباطات درون سازمانی	۱,۳۴۱	۰,۰۸۰	۱,۱۸۳	۱,۴۹۹	۱۶,۷۳۶	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
فرهنگ دانشی	۱,۵۶۳	۰,۰۷۸	۱,۷۱۷	۱,۴۰۹	۲۰,۰۱۵	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
فرهنگ اخلاقی	۱,۳۶۲	۰,۱۱۸	۱,۵۹۵	۱,۱۲۸	۱۱,۵۰۱	۰,۰۰۰	تایید می‌شود

#### جدول ۱۴. نتیجه آزمون t زوجی برای مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها	اختلاف میانگین	خطای تخمین	کران پایین	کران بالا	t	سطح معناداری	نتیجه فرضیه مخالف (H1)
(۱) تحقق مأموریت	۱,۲۳۹	۰,۰۷۰	۱,۳۷۶	۱,۱۰۱	۱۷,۷۵۸	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
(۲) سرمایه فیزیکی	۱,۱۶۹	۰,۰۷۶	۱,۳۲۰	۱,۰۱۸	۱۵,۲۸۸	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
(۳) سرمایه اجتماعی	۱,۲۶۸	۰,۰۸۶	۱,۳۴۷	۱,۶۸۷	۱۷,۵۸۴	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
(۴) سرمایه ساختاری	۱,۴۰۳	۰,۰۷۵	۱,۲۵۴	۱,۵۵۲	۱۸,۵۸۳	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
(۵) سرمایه انسانی	۱,۴۶۲	۰,۰۸۴	۱,۶۲۹	۱,۲۹۶	۱۷,۳۱۹	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
(۱) جامعه محوری	۱,۲۶۳	۰,۰۷۸	۱,۴۱۷	۱,۱۰۹	۱۶,۱۴۵	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
(۲) دانش محوری	۱,۴۹۶	۰,۰۷۹	۱,۶۵۱	۱,۳۴۰	۱۹,۰۱۹	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
(۳) ارزش محوری	۰,۹۷۸	۰,۰۶۳	۱,۱۰۲	۰,۸۵۴	۱۵,۵۴۱	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
(۴) انسان محوری	۰,۸۷۴	۰,۰۴۷	۰,۹۶۸	۰,۷۸۱	۱۸,۴۸۶	۰,۰۰۰	تایید می‌شود
(۵) وظیفه محوری	۱,۲۴۲	۰,۰۶۷	۱,۳۷۴	۱,۱۱۰	۱۸,۵۷۷	۰,۰۰۰	تایید می‌شود

با استفاده از آزمون فریدمن می‌توان اهمیت هر یک از عوامل را اولویت بندی نمود. جدول (۱۵) نتایج آزمون فریدمن بر روی ابعاد و مؤلفه‌ها را برای وضع موجود و وضع مطلوب نشان می‌دهد.

#### جدول ۱۵. نتایج آزمون فریدمن بر روی ابعاد و مؤلفه‌ها را برای وضع موجود و وضع مطلوب

عامل‌ها	آماره $\chi^2$	سطح معناداری	عامل‌ها	آماره $\chi^2$	سطح معناداری
ویژگی‌های رفتاری (وضعیت موجود)	۹۲۶,۳۰۱	۰/۰۰۱	ویژگی‌های رفتاری (اهمیت)	۹۰۲,۲۲۹	۰/۰۰۱
نتایج عملکردی (وضعیت موجود)	۹۱۱,۴۴۵	۰/۰۰۱	نتایج عملکردی (اهمیت)	۹۶۶,۳۱۹	۰/۰۰۱
عملکرد مدیران (وضعیت موجود)	۹۶۲,۷۵۲	۰/۰۰۱	عملکرد مدیران (اهمیت)	۹۱۴,۲۲۸	۰/۰۰۱

مقدار آماره آزمون در تمامی موارد در ناحیه رد فرض صفر قرار گرفته است؛ و کمتر از ۰/۱ شده است. بنابراین می‌توان گفت که میزان اهمیت و وضعیت هر کدام از شاخص‌ها با هم تفاوت معناداری دارد. در نتیجه وضع موجود و میزان اهمیت مؤلفه‌ها با یکدیگر یکسان نمی‌باشد و بین مؤلفه‌ها تفاوت وجود دارد که این واقعیت نیاز به بررسی این تفاوت‌ها را روشن می‌سازد.

## بحث و نتیجه‌گیری

با مطالعه ادبیات موضوع و بررسی‌های انجام شده یک مدل اولیه ارائه شد. مدل اولیه برای عملکرد مدیران، دو بعد رفتاری و نتایج عملکردی را در بر می‌گیرد. در این مدل بعد رفتاری شامل پنج مؤلفه دانش محوری، ارزش محوری، انسان‌محوری، وظیفه محوری و جامعه محوری و بعد نتایج عملکردی شامل پنج مؤلفه تحقق مأموریت، سرمایه فیزیکی، سرمایه ساختاری، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی است.

نتایج آزمون  $t$  یک نمونه‌ای نشان می‌دهد که اکثر شاخص‌ها در وضع موجود کمتر از حد متوسط مورد توجه قرار می‌گیرند. از میان شاخص‌هایی که در وضع موجود بیش از حد متوسط در نظر گرفته می‌شوند می‌توان به تسلط بر حوزه استحفاظی و تلاش در جهت پاک‌سازی محیط ذیل شاخص حل مسئله اشاره کرد. آزمون فریدمن نشان می‌دهد تمام شاخص‌ها در وضع موجود دارای وضعیت یکسانی نیستند، بنابراین می‌توان آنها را رتبه‌بندی کرد. نتایج رتبه‌بندی نشان می‌دهد و در وضع موجود شاخص‌های درستکاری، تعهد، وظیفه‌شناسی: بر و خویش‌داری: دقت و اقدامات پیشگیرانه بیش از سایر شاخص‌ها در الگوی ارزیابی موجود مورد توجه قرار می‌گیرند و به شاخص‌های مانند شایستگی دانش، مشارکت مردم، فرهنگ دانش، آگاهی مردم، پاسخ‌گویی، نوآوری، سبک رهبری و یادگیری کمتر توجه می‌شود. همچنین از بین مؤلفه‌ها سرمایه انسانی، وظیفه محوری، سرمایه فیزیکی، تحقق مأموریت و ارزش محوری بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند. نتایج آزمون  $t$  نشان می‌دهد که تمام شاخص‌ها در الگوی مطلوب بیش از حد متوسط اهمیت دارند. آزمون فریدمن نشان می‌دهد تمام شاخص‌ها در وضع مطلوب دارای اهمیت یکسانی نیستند، بنابراین می‌توان آنها را رتبه‌بندی کرد. نتایج رتبه‌بندی نشان می‌دهد شاخص‌های اعتماد به مردم،

جلب مشارکت، آموزش، انگیزش اهمیت کمتر و شاخص‌های تخصیص منابع، درستکاری؛ دقت، جدیدت، تعهد شایستگی، مهارتی، شایستگی اخلاقی، احساس امنیت و کیفیت خدمات دارای اهمیت بیشتر هستند. همچنین از بین مؤلفه‌ها سرمایه انسانی و تحقق مأموریت دارای بیشترین اهمیت و انسان محوری از کمترین اهمیت برخوردار است.

نتایج آزمون t زوجی نشان می‌دهد شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب در تمام شاخص‌ها به غیر از شاخص درستکاری معنادار است و بنابراین الگوی ارزشیابی عملکرد موجود باید اساساً مورد بازنگری قرار گیرد. اما با دقت در مقادیر می‌توان دید که این شکاف در برخی موارد آشکارتر است. با رتبه‌بندی شکاف‌ها موارد زیر در اولویت قرار می‌گیرد:

۱. از بین مؤلفه‌ها، سرمایه اجتماعی، دانش محوری، سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی بیشترین شکاف را دارند.

۲. از بین شاخص‌ها، آگاهی، یادگیری، نوآوری، خویشتن داری، آگاهی مردم، مشارکت مردم، شایستگی دانش، رضایت شغلی، شایستگی مهارتی، فرهنگ دانش دارای بیشترین شکاف هستند.

بر اساس نتایج به‌دست آمده پاسخ سؤالات تحقیق به شرح ذیل قابل بیان است:

سؤال اول این تحقیق عبارت است از: ابعاد الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری‌ها کدامند؟

طبق نتایج به‌دست آمده از توزیع پرسشنامه اول، دو بعد رفتاری و نتایج عملکردی به‌عنوان ابعاد الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری از سوی خبرگان پذیرفته و بعد سوم از سوی ایشان پیشنهاد نشده است. بنابراین این دو بعد به‌عنوان ابعاد الگو پذیرفته شدند.

سؤال دوم این تحقیق عبارت است از: مؤلفه‌های الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری‌ها کدامند؟

طبق نتایج به‌دست آمده از توزیع پرسشنامه اول، مؤلفه‌های انسان‌محوری، دانش محوری، جامعه محوری، ارزش محوری و وظیفه محوری می‌توانند بعد رفتاری الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری را پوشش داده و تبیین کنند. همچنین مؤلفه‌های تحقق مأموریت، سرمایه



فیزیکی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری می‌توانند بعد نتایج عملکردی الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری را پوشش داده و تبیین کنند.

نتایج حاصل از پرسشنامه دوم نیز میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد که در این بین اهمیت مؤلفه انسان‌محوری بیش از حد متوسط و اهمیت سایر مؤلفه‌ها بیش از حد زیاد شناخته شده است. این نتایج بیانگر لزوم توجه به تمام مؤلفه‌ها در الگوی ارزشیابی عملکرد و البته تفاوت بین میزان اهمیت نسبی آنها را نشان می‌دهد. در الگوی پیشنهادی تمام مؤلفه‌ها به جز مؤلفه انسان‌محوری مورد تأکید قرار گرفته‌اند و البته در مؤلفه انسان‌محوری، شاخص مراقبت به‌عنوان یک شاخص مهم معرفی شده است.

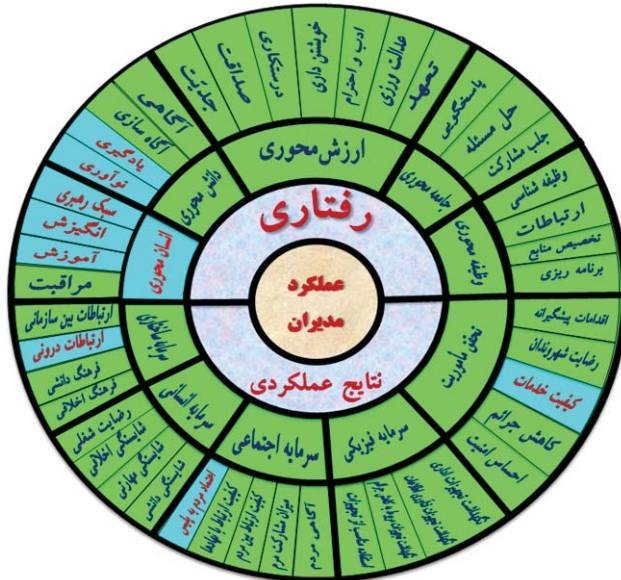
سؤال سوم این تحقیق عبارت است از شاخص‌های الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری‌ها کدامند؟

نتایج پرسشنامه دوم نشان می‌دهد برای هر یک از مؤلفه‌ها، شاخص‌های تعریف شده همگی دارای اهمیت بیش از حد متوسط هستند. با این حال تفاوت بین اهمیت شاخص‌ها محقق را بر آن داشت تا شاخص‌هایی را برای الگوی پیشنهادی انتخاب کند که دارای اهمیت بیش از حد زیاد باشند. این شاخص‌ها در الگوی پیشنهادی ارائه شده در شکل (۱) قابل مشاهده است.

### الگوی پیشنهادی

به‌طور کلی از دیدگاه نظامی الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری را باید به‌عنوان یک کل نگاه کرد و پیشنهاد داد لذا بحث جزئی روی هر شاخص نمی‌تواند کافی و کامل باشد. در نهایت ما با بررسی وضعیت موجود، اهمیت و شکاف متناظر با هر شاخص الگوی مطلوب را در دو مرحله برای بهبود الگوی ارزشیابی عملکرد مدیران پیشنهاد داده‌ایم.

در شکل (۱) الگوی پیشنهادی این تحقیق برای ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری را نمایش داده شده است. در این شکل مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که دارای اهمیت بیشتری هستند و به نظر می‌رسد با توجه به نتایج تحقیق باید در اولویت قرار گیرند با رنگ سبز مشخص شده است و خانه‌های آبی اولویت دوم را نشان می‌دهند که البته کم اهمیت نیستند.



شکل ۱. الگوی پیشنهادی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری

### پیشنهادها بر اساس یافته‌های تحقیق:

از میان مؤلفه‌های بعد رفتاری تنها مؤلفه ارزش محوری در وضع موجود بیش از حد متوسط در نظر گرفته می‌شود و بنابراین مؤلفه‌های جامعه محوری، وظیفه محوری، دانش محوری و انسان محوری مغفول مانده‌اند، لذا با توجه به اولویت بندی‌های ابعاد رفتاری، موضوعات دانش محوری و جامعه محوری باید در ارزشیابی عملکرد بیشتر مورد توجه قرار گیرند و ارزش محوری و وظیفه محوری نیز مانند قبل در ارزشیابی لحاظ گردند چرا که اهمیت پرداختن به آنها تأیید شده است.

✓ شاخص‌های سرمایه ساختاری دارای اهمیت بالا و نزدیک به هم هستند در این بین پاسخ دهندگان اهمیت بیشتری برای فرهنگ اخلاقی قائل شده‌اند. در حالی که ارتباطات درون سازمانی و بین سازمانی اهمیت تقریباً یکسانی دارند اما در وضع موجود به ارتباطات درون سازمانی توجه کمتری می‌شود که لازم است در این مورد تجدید نظر شود.

✓ فرهنگ سازی در زمینه تسهیم، خلق و به کارگیری دانش با اقدامات دانش محوری قابل تقویت است و به طور کلی همراه با در نظر گرفتن شاخص‌های مؤلفه دانش محوری می‌توان فرهنگ دانشی را نیز به عنوان یک شاخص از سرمایه ساختاری مورد توجه قرار داد.

✓ از میان مؤلفه‌های نتایج عملکردی تحقق مأموریت و سرمایه انسانی تا حدودی در الگوی ارزشیابی عملکرد فعلی لحاظ می‌شود اما مؤلفه‌های سرمایه فیزیکی، سرمایه ساختاری و سرمایه اجتماعی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. وبا توجه به اینکه در الگوی فعلی تحقق مأموریت و سرمایه فیزیکی، حالت مطلوب شکاف کمتری دارند توجه بیشتری به سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی پیشنهاد می‌شود. همچنین کلیه مؤلفه‌ها باید در الگوی ارزشیابی لحاظ شوند.

✓ میزان اهمیت مؤلفه جامعه محوری در وضعیت مطلوب بیش از حد متوسط است، از نظر اهمیت حل مسئله بیش از جلب مشارکت و پاسخ‌گویی دارای اهمیت شناخته شده است. همچنین اهمیت پاسخ‌گویی بیش از جلب مشارکت است که در وضع موجود نسبت به جلب مشارکت وضعیت بدتری دارد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد جامعه محوری در وضع موجود در الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری بیشتر از حد متوسط در نظر گرفته نمی‌شود، این موضوع برای هر سه شاخص جامعه محوری نیز صدق می‌کند، به طوری که پاسخ‌گوی کمترین و حل مسئله بیشترین مقدار را به خود اختصاص می‌دهد.

✓ شاخص‌های پاسخ‌گویی و حل مسئله به ویژه شاخص‌های انتقال خواسته‌های مردم برای تصمیم‌گیری مقامات، آموزش مردم برای حل مسائل انتظامی محله، پیدا کردن علت و ریشه‌های جرم در حوزه استحقاقی واکنش سریع به حل مسائل و مشکلات مردم، در الگوی ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری مورد توجه قرار گیرد.

✓ در مؤلفه دانش محوری وضع موجود شاخص‌ها نشان می‌دهد که این مؤلفه در حال حاضر در ارزشیابی عملکرد و رؤسای کلانتری به خوبی لحاظ نمی‌شود. از نظر پاسخ‌دهندگان شاخص‌های آگاهی و آگاه‌سازی نسبت به شاخص‌های یادگیری و نوآوری برای پلیس اهمیت بیشتری دارند. تأکید بر ثبت اطلاعات و به خصوص تجزیه و تحلیل اطلاعات از جمله موارد مهم در شاخص آگاهی هستند. ایجاد ساز و کارهای انتقال تجربه به کارکنان جدید نیز از جمله موارد مورد تأکید در شاخص یادگیری است

✓ اگر چه شکاف نوآوری و یادگیری بیش از آگاهی و آگاه‌سازی است، اما اهمیت آگاهی و

آگاه‌سازی در پلیس بیشتر است. به هر حال در نظر گرفتن کلیه شاخص‌های دانش محوری با توجه به شکاف زیاد و اهمیت بالایی که دارد توصیه می‌شود.

✓ پیشنهاد می‌گردد شاخص عدالت ورزی در الگوی ارزشیابی عملکرد بیشتر مورد توجه قرار گیرند؛ همچنین سایر شاخص‌ها باید در الگوی مورد نظر لحاظ گردند. به خصوص برخورد با رشوه خواری؛ دقت و مسئولیت پذیری و رازداری از اهمیت بالایی برخوردارند در حال حاضر ساختار نپ ۲ بیشتر بر اساس شاخص‌های ارزش محوری است که البته نتایج این تحقیق در کنار تجربه‌های گذشته این ساختار می‌تواند به بهبود این بخش کمک کند.

✓ در مؤلفه انسان محوری با توجه به اهمیت شکاف در سبک رهبری، شاخص مراقبت، شاخص‌های مرتبط با آن باید در ارزشیابی عملکرد بیش از پیش لحاظ شود. نظر سنجی از کارکنان، آگاهی از نیازها و مشکلات کارکنان، تدارک برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای شغلی کارکنان، تقویت روحیه درستکاری و اعتقادات ارزشی کارکنان، پیشگیری به موقع از انحرافات کارکنان مواردی هستند که بهتر است در الگوی ارزشیابی مورد توجه قرار گیرند.

✓ در مؤلفه وظیفه محوری، با توجه به اهمیت بالا و نزدیک به هم تخصیص منابع، برنامه ریزی و وظیفه شناسی پیشنهاد می‌شود این شاخص‌ها به خصوص دو مورد اول که دارای شکاف بیشتری هستند در الگوی ارزشیابی عملکرد در نظر گرفته شوند. البته ارتباطات نیز اهمیت بالایی دارد و خوب است که در الگوی ارزشیابی گنجانده شود. اما با توجه به اینکه وضع موجود آن خوب نیست تمهیدات لازم باید اندیشیده شود.

✓ مؤلفه سرمایه انسانی مهم‌ترین مؤلفه در بحث نتایج عملکرد است. در حال حاضر به جز شایستگی سایر شاخص‌های این مؤلفه در ارزشیابی عملکرد رؤسای کلانتری مغفول مانده است. در اینجا اهمیت شایستگی مهارتی در مقابل شایستگی دانشی قابل مشاهده است که با توجه به ماهیت کار پلیس نشان دهنده اهمیت بالای دانش ضمنی در پلیس است که وابسته به مهارت می‌باشد.

✓ از بین شاخص‌های سرمایه اجتماعی، آگاهی مردم و میزان مشارکت مردم و همچنین کیفیت

ارتباطات با مردم وضع مناسبی ندارند. این موضوع بیانگر است که هنوز جامعه محوری، خود را در الگوی ارزشیابی عملکرد مدیران نشان نداده است. بر اساس این نتایج به شاخص آگاهی مردم، میزان مشارکت مردم و کیفیت ارتباط با مردم باید مورد توجه طراحان الگوی مطلوب قرار گیرد. ✓ در بین شاخص‌های تحقق مأموریت در وضع موجود به اقدامات پیشگیرانه توجه بیشتری می‌شود اما به اثر بخشی اقدامات در کاهش جرم و همچنین کیفیت خدمات کمتر توجه می‌شود آنچه در این بین قابل توجه است شکاف زیاد بین وضع مطلوب رضایت شهروندان و احساس امنیت است که باید با توجه به اقتضائات وضع موجود در الگوی مطلوب ارزشیابی عملکرد گنجانده شوند. به‌طور کلی شاخص‌های مربوط به مؤلفه تحقق مأموریت همگی دارای اهمیت بالایی هستند.

✓ حفاظت از سرمایه‌های فیزیکی و استفاده مناسب از آنها به خصوص فناوری اطلاعات و تجهیزات مربوط به کاهش جرم اهمیت بالایی دارند. وضع موجود این شاخص‌ها بسیار نزدیک به هم است و همگی برای الگوی مطلوب ارزشیابی عملکرد پیشنهاد می‌شوند.

## منابع

### منابع فارسی:

- افرازه، عباس (۱۳۸۵). مدیریت دانش، مفاهیم، روش‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ای بیکر، توماس. م (۱۳۸۷). توانمندسازی و نوآوری مدیران، اصول و رفتار سنجیده (حسین ملا نظر، مترجم). تهران: نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، بازرسی کل، دفتر تحقیقات کاربردی.
- پارسا، روح‌ا... لشنی (۱۳۸۷). رویکرد جامعه محوری پلیس: تضمین امنیت اجتماعی پایدار. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۵(۲۱).
- کوزا، تیمو (۱۳۸۷). مدیریت دانش، ضیاء (افراز کنجین، مترجم). ناشر: پردیس دانش.
- سازگارا، پروین (۱۳۷۷). نگاهی به جامعه‌شناسی با تاکید بر فرهنگ. تهران: نشر کویر.
- راجرز، کالین (۱۳۹۰). مهارت‌های رهبری در امور پلیسی (مهدی نادری، مترجم). سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا، پژوهشکده بنیان
- کانت، ایمانوئل (۱۳۶۹). بنیاد مابعدالطبیعه اخلاق (حمید عنایت و علی قیصری، مترجمان). تهران: انتشارات خوارزمی.
- کانت، ایمانوئل (۱۳۸۳). مابعدالطبیعه اخلاق مبانی مابعدالطبیعی تعلیم حق (فلسفه حقوق) (منوچهر صانعی، دره بیدی، مترجمان). تهران: انتشارات نقش و نگار.

مهدی پور، محمود (۱۳۹۰). فرهنگ کوثر. تهران.

منابع انگلیسی:

- Armstrong, M., (2009) "Armstrong's Handbook of Performance Management", 4th ed., Kogan Page, London
- Bayley, D.H. & Shearing, C.D. (2001). The New Structure of Policing. Washington, DC: National
- Bogt, H.J. ter, (2003) Performance evaluation styles in governmental organizations: How do professional managers facilitate politicians' work?, *Management Accounting Research* 14 (2003) 311-332
- Crawshaw, R. & Devlin, B. & Williamson, T.(1998). "Human rights & policing". Netherlands: Kluwer Law International.
- Cutt James & Murray Vic,(2000) , *Accountability and effectiveness Evaluation in Non-profit organization*, London: Routledge
- Gagné, R.M. and Fleishman, E.A. (1959) *Psychology and Human Performance: An Introduction to Psychology* (New York: Holt, Rinehart & Winston).
- Jensen, Lotte. (2000) , *Images of Accountability in Danish Public Sector reform*, institute of Political Science University of Copenhagen. [www.inpuma.net/research/papers/Sydney/Lotte Jensen.html](http://www.inpuma.net/research/papers/Sydney/Lotte%20Jensen.html).
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W., 1970 "Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*.
- Lance A. Berger, Dorothy R. Berger . (2010) , *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People* [Kindle Edition], McGraw-Hill; 2 edition (November 10, 2010)
- Luen, T.W. and Al-Hawamdeh, S. (2001) , "Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work", *Journal of information Science*, Vol. 27 No. 5, pp. 311-18.
- Lumpé Marc-Philippe, 2008, *Leadership and organization in the aviation industry*, Ashgate Publishing Company
- Memory, J.M. (2001, spring) *Teaching Patrol Officer Problem Solutions in Academic Criminal Justice Courses* *Journal of Criminal Justice Education*, 432
- Moon YJ, Kym HG (2006). A model for the value of intellectual capital, *Can. J. Admin. Sci.* 23(3): 253-69.
- Newburn, T. (ed.) (2003). *Handbook of Policing*. Cullompton, Devon: Willan Publishing
- Reiche B.S(2007).; *KNOWLEDGE SHARING THROUGH INPATRIATE ASSIGNMENTS IN MULTINATIONAL CORPORATIONS: A SOCIAL CAPITAL PERSPECTIVE*; Submitted in total fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy; Department of Management and Marketing; University of Melbourne;
- shane.jon.m (2009).*what every chief executive should know* looseleaf law publications. inc.43-08-162nd street flushing, ny11358 (800) 647-5547([www.looseleaflaw.com](http://www.looseleaflaw.com))
- Sinclair, A. (1995) , *The Role of the Auditor- general in the Accountability Framework and Recent Developments in Queensland*, *Accountability and Performance*, Vol.4, Issue 1,pp53-73
- Skogan,W.G. (1990). *Disorder and Decline: Crime and the Spiral of Decay in American Cities*. New York: The Free Press.
- Tymon W.G., Stumpf S.A. (2003); *Social capital in the success of knowledge workers*; *Career Devel-*

- opment International; Vol. 8, No.1; 12-20;
- Tziner, A., Murphy, K., & Cleveland, J. (2009). Relationships between attitudes toward organizations and performance appraisal systems and rating behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 226-239
- Wang, w. (2005) , 'An evaluation of the Balanced Scorecard in equity valuation" *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 2, 2005.
- Yu \_ Wu , jiang \_ Liang Hou , 2010 , “ An emp;oyee performance estimation model for the logistics industry “ , science direct

Archive of SID