

## بررسی قابلیت اطمینان شاخص‌های ارزیابی عملکرد پلیس

دکتر منصور صادقی مال‌امیری<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۶/۱۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۲/۰۹/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۱۲

### چکیده

زمینه و هدف: دستیابی به منافع متعدد سیستم ارزیابی عملکرد مستلزم آن است که عناصر سیستم ارزیابی عملکرد به نحو مناسب و مطلوبی از عهده کارکرد مربوط برآیند. در این میان، مهم‌ترین عنصر ارزیابی عملکرد، شاخص‌های ارزیابی عملکرد بوده که می‌بایست از قابلیت اطمینان لازم برخوردار باشند. لذا، تحقیق حاضر با هدف بررسی قابلیت اطمینان شاخص‌های ارزیابی عملکرد پلیس انجام شده است. برای نیل به این هدف، موضوع تحقیق بر محور ادبیات ارزیابی عملکرد در سازمان مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه آن دستیابی به گزاره‌های تحقیق بود.

روش: روش تحقیق از نوع همبستگی می‌باشد. همچنین از میان روش‌های تحقیق همبستگی به لحاظ اینکه رابطه دو به دو متغیرهای موجود در تحقیق تحلیل می‌شود، روش تحقیق از نوع همبستگی دو متغیری<sup>۲</sup> استفاده شده است. برای آزمون گزاره‌های تحقیق، با استفاده از پرسشنامه‌های مورد استفاده در سیستم ارزیابی عملکرد پلیس، عملکرد افراد نمونه توسط دو ارزیاب به صورت مستقل، مورد ارزیابی قرار گرفت. پس از کنترل و بررسی مندرجات پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده و حذف نسخه‌های ناقص، داده‌های حاصل از ۱۸۰ پرسشنامه مفید به کامپیوتر انتقال داده شد و با استفاده از نرم‌افزار SPSS براساس گزاره‌های تحقیق و بهره‌گیری از آزمون همبستگی مورد تحلیل قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری: نتایج حاصله نشان می‌دهد عمده شاخص‌های ارزیابی عملکرد پلیس از قابلیت اطمینان معنی دار برخوردار نبوده و در مورد بعضی شاخص‌ها، قابلیت اطمینان معنی دار ولی عمدتاً پایینی وجود دارد. بنابراین، پیشنهاد شد تا در راستای بهره‌گیری از منافع سیستم ارزیابی عملکرد، معطوف به قابلیت اعتماد شاخص‌های ارزیابی عملکرد، با روش علمی در شاخص‌های ارزیابی عملکرد، بازنگری و اصلاحات لازم انجام شود.

واژگای کلیدی: سیستم ارزیابی عملکرد، شاخص‌های ارزیابی، قابلیت اطمینان، درجه داران، افسران جزء و افسران ارشد.

□ استناد: صادقی مال‌امیری، منصور (بهار، ۱۳۹۳). بررسی قابلیت اطمینان شاخص‌های ارزیابی عملکرد پلیس. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی.

## مقدمه

معمولاً سیستم ارزیابی عملکرد، منافع متنوعی برای سازمان دارد که بعضی از آنها عبارتند از: مبنایی برای برنامه ریزی سازمانی، پربار کردن کیفیت اطلاعات استفاده شده در تصمیمات سازمانی، فراهم کردن مبنایی برای تشخیص و تغییر سازمانی، توسعه کارکنان، افزایش دادن توانایی فردی برای انتخاب مؤثر، مستندسازی قانونی، پربار کردن تعلق و همبستگی بین سازمان و اعضایش (مورفی و کلوند، ۱۹۹۵)، فراهم کردن فرصت برای شناسایی و توسعه سازمانی، شکل دادن مبنایی برای تصمیمات پرسنلی، تسهیل ارتباط بین کارکنان و مدیران (پترسون، ۱۹۸۷)، هدف گذاری، حل مسائل عملکرد، نظم و انضباط و اخراج کارکنان (دیکینسون، ۱۹۹۳)، بهبود برنامه ریزی نیروی انسانی واحدی/سازمانی، افزایش انگیزش به انجام کار به نحو کارا، افزایش اعتمادبنفس کارکنان، روشن سازی و تعریف هرچه بهتر مسئولیت‌ها و کارکردهای شغل، توسعه ارتباط مفید میان مشارکت کنندگان در ارزیابی، تشویق به افزایش درک و فهم از خود میان کارکنان (مورفی، وست و لاولر، ۱۹۸۹)، تمرکز بر اهداف و فعالیت‌های کاری به منظور شناسایی صحیح مسائل موجود و تشویق به انجام بهتر عملکرد آینده.

علاوه بر این، اهداف مشترک برای استفاده از ارزیابی عملکرد در ادارات پلیس شامل فراهم کردن بازخور در مورد خطاها یا نقاط ضعف در عملکرد گذشته، مشخص کردن رفتارهایی که مثبت یا مفیدند و ارزیابی کارکنان با توجه به زمینه‌های قابل ارتقا است (برادلی و پورسلی، ۱۹۸۷؛ هاجیس، ۱۹۹۰). بنابراین، ارزیابی عملکرد، کل عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد (نیکولس، ۱۹۹۷) و بر این اساس، نیاز به ارزیابی عملکرد به طور مداوم در حال رشد است (مورفی و کلوند، ۱۹۹۵). البته به میزانی که سیستم ارزیابی عملکرد برآورد کننده نیازهای سازمان باشد،

- 
1. Morphy and Cleveland
  2. Patterson
  3. Dickinson
  4. Mohrman, West and Lawler
  5. Bradley and Pursley
  6. Hughes
  7. Nickols

به همان میزان میتوان اطمینان حاصل کرد که موفق خواهد بود (مارتین و بارتول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). به این ترتیب فرآیند ارزیابی عملکرد فراهم کننده زمینه منحصر به فردی برای بررسی پدیده پاسخگویی در سازمان است. در حقیقت سیستم‌های ارزیابی عملکرد مکانیسم رسمی پاسخگویی در سازمان‌ها هستند (فریس، میشل، کنوان، فرینک و هاپر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵؛ فریس و تریدوی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). یکی از عمومی‌ترین مکانیسم‌ها که توسط سازمان برای پاسخگویی اعضایش نسبت به رفتارشان استفاده میشود، ارزیابی عملکرد است (فریس، میشل، کنوان، فرینک و هاپر، ۱۹۹۵)، زیرا در مجموع، سیستم ارزیابی عملکرد هم در تعیین وضع مطلوب<sup>۴</sup> از طریق وضع استانداردها و هم در تعیین واقعیت موجود<sup>۵</sup> از طریق بررسی عملکرد، همچنین مقایسه این دو با هم و تعیین مقدار و جهت این انحرافات، «بزرگ‌ترین مکانیزم» در شناسایی قوت‌ها<sup>۶</sup> و ضعف‌های<sup>۷</sup> عملکرد کارکنان در سازمان است. از این طریق می‌توان سهم هر کدام از اجزاء و عناصر سازمان نظیر فرد<sup>۸</sup>، مدیر<sup>۹</sup> و سیستم‌های گزینش<sup>۱۰</sup>، آموزش<sup>۱۱</sup>، پاداش<sup>۱۲</sup>، ارتقا<sup>۱۳</sup>، نگهداری<sup>۱۴</sup>، بهداشت<sup>۱۵</sup> و ایمنی<sup>۱۶</sup> را از قوت و ضعف‌ها مشخص نمود. از این طریق می‌توان در اجزا سازمان بازنگری و آنها را اصلاح نمود. با وجود این، شناسایی قوت و ضعف‌های عملکرد کارکنان مستلزم آن است که اجزای سیستم

- 
1. Martin and Bartol
  2. Ferris, Mitchell, Canavan, Frink and Hopper
  3. Ferris and Treadwy
  4. Idea stat
  5. Actual state
  6. strengths
  7. weaknesses
  8. Individual
  9. Manager
  10. Recruitment
  11. Training
  12. Reward
  13. Promotion
  14. Maintenance
  15. Health
  16. Safety

ارزیابی عملکرد به نحو مناسبی کارکرد مربوط را انجام دهند. یکی از عناصر و اجزای اصلی سیستم ارزیابی عملکرد، «شاخص‌های ارزیابی عملکرد» است.

در سیستم ارزیابی عملکرد پلیس، عملکرد «درجه داران»، «افسران جزء» و «افسران ارشد» به وسیله سه دسته شاخص که در «تعرفه‌های ن پ ۲» منعکس شده‌اند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. شاخص‌های ارزیابی عملکرد درجه داران عبارتند از: انتقاد پذیری، فداکاری، صداقت، مهارت در انجام کار، حسن سلوک، علاقه مندی به سازمان، حفظ اسرار سازمانی، وضع جسمانی، تحمل مشکلات، شهامت اخلاقی، آراستگی ظاهر، استفاده بهینه از منابع سازمانی، نظم در کار و اجرای دستور. شاخص‌های ارزیابی عملکرد افسران جزء عبارتند از: انتقاد پذیری، فداکاری، صداقت، مهارت در انجام کار، حسن سلوک، علاقه مندی به سازمان، حفظ اسرار سازمانی، وضع جسمانی، تحمل مشکلات، شهامت اخلاقی، آراستگی ظاهر، استفاده بهینه از منابع سازمانی، نظم در کار، اجرای دستور، قضاوت عادلانه در تشویق و تنبیه، مسئولیت پذیری، توجه به وضع افراد، خلاقیت، انتقال تجربه، تصمیم‌گیری مناسب. شاخص‌های ارزیابی عملکرد افسران ارشد عبارتند از: انتقاد پذیری، فداکاری، صداقت، مهارت در انجام کار، حسن سلوک، علاقه مندی به سازمان، حفظ اسرار سازمانی، وضع جسمانی، تحمل مشکلات، شهامت اخلاقی، آراستگی ظاهر، استفاده بهینه از منابع سازمانی، نظم در کار، قضاوت عادلانه در تشویق و تنبیه، مسئولیت پذیری، توجه به وضع افراد، خلاقیت، انتقال تجربه، تصمیم‌گیری مناسب، قدرت برنامه ریزی، آزاداندیشی، تقسیم کار مناسب، قدرت ایجاد هماهنگی، انعطاف پذیری در برابر مسائل غیر منتظره، قدرت نفوذ در افراد. یکی از مسائلی که سیستم ارزیابی عملکرد پلیس با آن مواجه است این است که در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد، دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. بعضی معتقدند شاخص‌های موجود مناسب بوده و در مقابل عده‌ای معتقدند که این شاخص‌ها دارای قابلیت اطمینان پایینی بوده و برداشت‌های متفاوتی از آنها می‌شود. در حقیقت، چنانچه این شاخص‌ها از قابلیت اطمینان لازم برخوردار نباشند، در سنجش و اندازه‌گیری عملکرد پلیس، کارآمد نخواهند بود و تصمیم‌گیری مبتنی بر نتایج سنجش چنین شاخص‌هایی نه تنها مفید و مؤثر نخواهد بود، بلکه برای پلیس مشکل ساز نیز خواهد بود.

جهت پایان دادن به تشنگی در تصمیم‌گیریها و کمک به ارتقای عملکرد پلیس لازم است تا آسیب‌شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد پلیس به روش علمی مورد پژوهش قرار گیرد. لذا، با توجه به مسئله ذکر شده، این تحقیق جهت یافتن پاسخ سؤال ذیل انجام شده است: آیا شاخص‌های ارزیابی عملکرد پلیس از قابلیت اطمینان برخوردار هستند؟

اما لازم است قبل از هرچیز، موضوع تحقیق بر محور ادبیات ارزیابی عملکرد و خصوصا ادبیات شاخص‌های ارزیابی عملکرد، مورد بررسی قرار گیرد.

### مبانی نظری

نه تنها درک انتظارات عملکرد عنصر اساسی در هر نوع رابطه‌ی استخدامی است و محققین سازمانی در طی سال‌ها برای هرچه واضح و روشن‌تر نمودن انتظارات عملکرد تلاش نموده‌اند (فریس، مونیون، بیسیک و باکلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸)، بلکه تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد، اولین قدم در اجرای ارزیابی‌های عملی است (کاو و چن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در حقیقت، سیستم ارزیابی عملکرد منعکس‌کننده توانایی سازمان در تعریف اهداف و انتظاراتش از کارکنان است (سینج و بانگلور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). جهت برآورد کردن اهداف ارزیابی عملکرد، انتخاب شاخص‌های عملکرد<sup>۴</sup> بسیار مهم است، زیرا این موضوع که شاخص‌ها به درستی انتخاب شده‌اند یا نه، این مطلب را پیش می‌کشد که عملکرد ارزیابی شده می‌تواند برآورد جامع و عینی و قابل اطمینانی باشد. این خود نه تنها می‌تواند موجب پرباری و تقویت عینی از عملکرد شود، بلکه همچنین می‌تواند باعث ارتقای روحیه کارکنان شود (چانگ، چنگ و چن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). معیار کلیدی یک سیستم ارزیابی عملکرد شامل ویژگی فرآیند یا پیامد مسئولیتی است که افراد به عهده دارند، است (فریس و تریدوی، ۲۰۰۸). در این راستا، مهم‌ترین معیارهای شاخص‌های ارزیابی عملکرد عبارتند از: باید عینی باشند تا ذهنی، مبتنی بر

- 
1. Ferris, Munyon, Basik and Buckley
  2. Kuo and Chen
  3. Singh and Bangalore
  4. performance index
  5. Chang, Cheng and Chen

تجزیه و تحلیل شغل و رفتار باشند تا ویژگی‌ها و مرتبط با کارکردها و وظایف معین باشند نه ارزیابی‌های کلی (لابن، تامپسون و کلاسن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۰؛ کاسیو و برناردین<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱؛ اش و مکرا<sup>۳</sup>، ۱۹۸۵؛ بارچت و دمیوس<sup>۴</sup>، ۱۹۸۵، مارتین، بارتول و لوین<sup>۵</sup>، ۱۹۸۶؛ بارت و کرنان<sup>۶</sup>، ۱۹۸۷؛ مارتین و بارتول، ۱۹۹۱؛ بک و مکاوی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۱؛ وگلاهن<sup>۸</sup>، ۱۹۹۳، برناردین، کن، روس، اسپین و جانسون<sup>۹</sup>، ۱۹۹۵). معیارهای شاخص‌های ارزیابی مناسب را می‌توان در قالب سه معیار اعتبار<sup>۱۰</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۱۱</sup> و عاری بودن از تعصب<sup>۱۲</sup> تقسیم‌بندی کرد.

شاخص اندازه‌گیری عملکرد هنگامی مطلوب است که مناسب و فاقد هرگونه «اضافات» و «کمبودها» باشد و اعتبار آن به این است که واقعاً آنچه را که درصد اندازه‌گیری آن است به شکل درست و صحیحی اندازه‌گیری نماید. به منظور اندازه‌گیری مطلوب عملکرد باید آن دسته از ابعاد عملکرد ارزیابی شوند که واقعاً در تعیین بهره‌وری شغل، اهمیت زیادی دارند. شاخص هنگامی عاری از اضافات خواهد بود که عوامل غیرمرتبط با عملکرد را اندازه‌گیری ننماید. از این رو جهت داشتن شاخص‌های معتبر، ضروری است که قبل از تدوین شاخص‌ها، تجزیه و تحلیل شغل به صورت کامل انجام شده باشد، به گونه‌ای که بر اساس نتایج حاصل از آن، شاخص‌هایی انتخاب گردد که کلیه ابعاد مناسب عملکرد را تحت پوشش قرار داده و عوامل نامربوط، شاخص اندازه‌گیری را نیالایند. به اعتقاد فریس، میونین، باسیک و باکلی (۲۰۰۸) یکی از عناصر انگیزشی بسیار مهم هر سیستم پاسخگویی عبارت از آگاهی افراد از این موضوع است که براساس عملکردشان ارزیابی شده‌اند.

- 
1. Lubben, Thompson and Klassen
  2. Cascio and Bernardin
  3. Ashe and McRae
  4. Burchett and De Meuse
  5. Martin, Bartol & Levine
  6. Barrett and Kernan
  7. Beck and McEvoy
  8. Veglahn
  9. Bernardin, Kane, Ross, Spina and Johnson
  10. Validity
  11. Reliability
  12. free from bias

بسیاری از ادارات پلیس ارزیابی رفتارها را به جنبه‌هایی که برای اجرای قانون تعیین شده‌اند، محدود می‌کنند (اپستین و انون<sup>۱</sup>، ۱۹۷۳؛ انون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). حال آنکه تحلیل محتوای ارزیابی ۱۴۰۰ نفر مشخص نمود که کمتر از ده درصد از شاخص‌ها مرتبط با اجرای قانون هستند. علاوه بر این، بیش از سه چهارم شاخص‌های ارزیابی پلیس محدود به موارد درون سازمانی نظیر تکمیل کردن درست و صحیح فرم‌ها، نگهداری از لباس و رعایت قواعد مرتبط با لباس است (لیلی و هیندیوجا، ۲۰۰۶). با وجود این روند در پلیس، روانشناسان سازمانی استدلال می‌کنند که دامنه عملکرد تمام مشاغل باید به سایر رفتارهایی که در ارتباط با مأموریت و اهداف سازمان مهم هستند، گسترش یابند، نه اینکه عملکرد تنها به موارد محدود خود شغل محدود شود (موتوویدلو و ون سکا<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). در این راستا، بعضی از محققین استدلال می‌کنند که عناصر غیر خاص شغل نظیر داوطلب شدن برای اضافه کاری، همکاری با ذی نفعان خارجی و همکاری با همکاران باید مورد سنجش قرار گیرند، زیرا این فعالیت‌ها از میزان ارزش بسیار بالایی برای سازمان برخوردارند. علاوه بر این، چنانچه این عناصر در عملکرد غایب باشند، اعتبار و صلاحیت و شایستگی سازمان صدمه خواهد دید (بارمن و موتوویدلو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳). برای مثال در قلمرو پلیس، افسرانی که نسبت به نگرانی‌های شهروندان غافل هستند، حتی با اجرای درست رویه‌های واحد مربوطه، کمتر مؤثر خواهند بود. در نتیجه، از نقش افسران پلیس تحت عنوان مفهوم پلیس جامعه محور، مدیران ممکن است بیابند فرآیندهای معنی دارتر و مفیدتری، به شرطی که رفتارهایی که حمایت می‌کنند از تلاش‌های سازمانی برای کمک به جامعه (نه محدود به اقدامات داخلی) در ارزیابی جای داده شوند (لیلی و هیندیوجا، ۲۰۰۷).

در سیستم ارزیابی عملکرد مفید و اثربخش، برخورداری شاخص‌ها از قابلیت اطمینان، از جایگاه برجسته‌ای برخوردار است. خصوصاً قابلیت اعتماد خارجی مناسب‌ترین نوع قابلیت اعتماد برای ارزیابی شاخص‌ها است. هنگامی که دو ارزیابی کننده به طور مستقل در زمینه عملکرد یک

1. Epstein and Laymon
2. Iannone
3. Motowidlo and Van Scotter
4. Borman and Motowidlo

کارمند توافق نظر، برداشت واحد و همگرایی داشته باشند، این خود بیانگر آن است که قابلیت اعتماد شاخص‌های سنجش عملکرد بالاست و هنگامی که چنین توافق نظر و برداشت واحدی وجود نداشته باشد، قابلیت اعتماد شاخص‌ها اندک است. در این زمینه، محققین (فریس، مونیون، بیسیک و باکلی، ۲۰۰۸) یاد آور می‌شوند که از دیدگاه زیردست/ارزیابی شونده، درک واضح و روشن از ماهیت شغل مورد ارزیابی بسیار مهم است. واضح و مشخص است که شاخص‌های عملکرد که کمتر عینی هستند به احتمال زیاد سرپرستان/ارزیابها و زیردستان/ارزیابی شوندگان برداشت‌های متفاوتی در مورد استانداردها و عملکرد واقعی، خواهند داشت.

معیار عاری بودن از هر گونه تعصب دو عنصر مهم را در بر می‌گیرد. یکی برخوردهای منصفانه با کارکنان را مورد توجه قرار داده و مورد دیگر مسائل مربوط به ذهنی بودن قضاوت‌های یک شخص را در باره عملکرد دیگران در بر می‌گیرد. تحقیق انجام شده نشان داد که کمتر از سه درصد معیارها مرتبط با رفتارهایی است که مستقیماً مرتبط با روند اجرای فرآیند عدالت است (لیلی و هیندیوجا، ۲۰۰۶). ارزیابی عملکرد بنا به دلایل زیر ممکن است تبعیض‌آمیز و غیرمنصفانه باشد: شاخص‌های ارزیابی عوامل مرتبط با شغل را در بر نگرفته و از اعتبار چندانی برخوردار نباشد، شاخص‌های مورد استفاده در ارزیابی بر اساس نتایج حاصل از کارشکافی تدوین نگردیده باشد، ارزیابی‌ها بر مبنای شاخص‌های ذهنی و مبهم استوار باشند و ارزیابی‌ها بر اساس شرایط استاندارد شده‌ای جمع‌بندی و امتیاز داده نشده باشند. به هر حال بایستی سعی شود که تا حد امکان ارزیابی عاری از سوگیری و اعمال سلیقه باشد. جهت کاهش سوگیری‌ها راه کارهایی چند به شرح ذیل وجود دارد: تمرکز بر رفتارهای قابل مشاهده مرتبط با انتظارات، لحاظ کردن عواملی نظیر شرایط مافوق کنترل کارکنان که ممکن است روی عملکرد یا رفتار آنها تأثیر بگذارد، بازخورها مکتوب، مشخص، سازنده و مرتبط با عملکرد باشند و نهایتاً ادراکات از نظر صحت و دقت، منصفانه بودن و متعادل بودن کنترل شوند (سینج و بانگلور، ۲۰۰۳). معمولاً، وجود انصاف در ارزیابی عملکرد به عنوان معیار مهمی در زمینه قضاوت از اثربخشی و سودمندی ارزیابی عملکرد برای سازمان‌ها محسوب می‌شود (اردوگان، ۲۰۰۲). مدیران، انصاف را به عنوان مهم‌ترین موضوع ارزیابی



عملکرد که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، شناسایی کرده اند (برتز، میلکوویچ و رد، ۱۹۹۲). لذا، رعایت انصاف در سیستم‌های ارزیابی عملکرد، یک عرصه مهم در حال رشد است (مارتین و بارتول، ۲۰۰۳). در مورد یک سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه سه ویژگی مهم است: (۱) بایستی استانداردهای ارزیابی عملکرد عینی باشند و به اندازه کافی توضیح داده شده باشند؛ (۲) بایستی افرادی که ارزیابی شده اند فرصت داشته باشند تا نظراتشان را در مورد ارزیابی انجام شده از خود ارائه کنند و این ارزیابی‌ها را از نظر منصفانه بودن به چالش بکشانند؛ (۳) بایستی ارزیابی‌ها مبتنی بر عملکرد واقعی انجام شوند تا مبتنی بر سلیقه شخصی و جانبداری‌ها (فالگر، کونووسکی و کروپانزانو، ۱۹۹۲). در نتیجه، وقتی که افراد فرصت ورود به فرآیند ارزیابی را داشته باشند، تمایل آنها جهت پذیرش ارزیابی‌ها و رضایت نسبت به کل فرآیند ارزیابی عملکرد افزایش می‌یابد (مارتین و بارتول، ۲۰۰۳).

در نتیجه، یکی از اساسی‌ترین تصمیماتی که هر سازمانی باید در زمان ایجاد فرآیند ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار دهد، نوع و ماهیت رفتارهایی است که باید مورد ارزیابی قرار گیرند (لیلی و هیندیوجا، ۲۰۰۷). معیارهای «اعتبار»، «قابلیت اعتماد» و «عاری بودن از تعصب»، مبنای مناسبی برای اینکه چه نوع عملکردی را مورد ارزیابی قرار دهیم، فراهم می‌کنند. به طور کلی در مورد اینکه چه چیزی را ارزیابی کنیم، سه رویکرد ویژگی محور<sup>۱</sup>، رویکرد نتیجه محور<sup>۲</sup> و رویکرد رفتار محور<sup>۳</sup> وجود دارد (رابینز، ۱۹۹۶؛ هاگت، ۲۰۰۰).

ارزیابی ویژگی محور، ارزیابی ذهنی است، زیرا مبتنی بر درک و برداشت ارزیاب از ارزیابی شونده است، نه مبتنی بر آنچه وجود دارد. اگر چه ویژگی‌های فردی از متداول‌ترین شاخص‌هایی است که سازمان‌ها برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود به کار می‌برند، ولی این شاخص‌ها در

- 
1. Bretz, Milkovich and Read
  2. Folger, Konovsky and Cropanzano
  3. Traits- Based Approach
  4. Results- Based Approach
  5. Behavior-Based Approach
  6. Robbins
  7. Hackett

مقایسه با شاخص‌های نتیجه محور و رفتار محور، ضعیف تر هستند، زیرا با عملکرد واقعی فرد به هنگام انجام وظیفه فاصله بسیار بیشتری دارند. عمده ویژگی‌هایی که در ظاهر با عملکرد بالاتر رابط مستقیم دارند، رابطه چندانی با عملکرد ندارند. برای مثال، افرادی هستند که از نظر شاخص‌های ویژگی محور نظیر وفاداری و قابل اعتماد بودن در سطح بالایی قرار دارند، اما از عملکرد ضعیفی برخوردارند. در مقابل افرادی را می‌بینیم که از نظر این ویژگی‌ها ضعیف، اما دارای عملکردی در سطح بسیار خوب هستند. می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که هرچند شاخص‌های ویژگی محور از نظر مدیریت مطلوب هستند، اما سند معتبری که بیانگر ارتباط مستقیم بین این ویژگی‌ها و عملکرد باشد وجود ندارد (فوکس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷). به هر حال بهره‌گیری از شاخص‌های غیر واقعی و غیر منصفانه باعث بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به سیستم ارزیابی عملکرد می‌شود (استونر و وانکل<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶).

رویکرد نتیجه محور مستلزم ارزیابی از بازده یا نتایج به دست آمده از نحوه کار فرد شاغل است. ارقام و مقادیر فروش، تولید، میزان ضایعات، شکایات دریافت‌شده و هزینه‌ها، شاخص‌هایی هستند که مورد استفاده قرار می‌گیرند. چنانچه مدیریت قصد دارد از شاخص‌های نتیجه محور استفاده کند، نیاز دارد که در مورد نتایج قابل اندازه‌گیری مورد انتظار از کارکنان و انواع محدودیت‌ها و مشکلاتی که آنها در راه نیل به آن نتایج با آنها مواجه هستند، دقیقاً فکر کند. معمولاً همیشه شاخص‌های نتیجه محور تمامی سعی و تلاش کارکنان را به تصویر نمی‌کشند.

در رویکرد رفتار محور جهت ارزیابی عملکرد کارکنان از عوامل عملکردی معینی نظیر سنج‌های کمی یا کیفی استفاده می‌شود (کرامر و جانوسیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). این رویکرد به جای اینکه فقط به نتایج اهمیت بدهد، به روش‌هایی که فرد در نحوه انجام وظایفش به کار می‌برد توجه می‌کند. در بسیاری از موارد نمی‌توان به سادگی نتایج خاصی را مشخص کرد که بتوان آن را به عمل فرد نسبت داد. به ویژه این امر در مورد کسانی که پست مشاوره دارند یا کار کسانی که بصورت تلویحی و غیرمستقیم به عنوان جزئی از تلاش گروه به حساب می‌آید، صادق است. در

---

1. Fox

2. Stoner and Wankel

3. Creamer and Janosik

رابطه با مورد دوم، می‌توان عملکرد گروه را براحتی ارزیابی کرد، ولی نمی‌توان نقشی را که هر یک از اعضای گروه در آن داشته‌اند به صورتی دقیق مشخص نمود. در چنین مواردی معمول این است که مدیر رفتار را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

عموما در ادارات پلیس از رویکردهای ویژگی محور و رفتار محور استفاده می‌شود. در سال ۱۹۸۷ از بررسی سیصد بخش پلیس ایالت میشیگان مشخص شد که ۷۰ درصد آنها عمدتاً از رویکرد ویژگی محور برای ارزیابی افسران استفاده می‌کنند (هاجیس، ۱۹۹۰). ارزیابی‌هایی که افسران پلیس را براساس ویژگی‌ها ارزیابی می‌کنند به یک فرآیند امتیازدهی عمومی تکیه داشته که بر براساس مقیاس رتبه بندی گرافیکی افسران هر منطقه را ارزیابی می‌کنند (تیلور و فیسک، ۱۹۸۱؛ و هیسناند و راش<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). برای مثال، ممکن است که رهبر افراد را از یک تا ده رتبه بندی نماید. با این حال، چنین شاخص‌هایی از ارزیابی عملکرد ممکن است به واسطه نامفهومی در معنی، ارزیابها برداشت‌های متفاوتی از آنها بکنند. معمولاً افسران و مدیران به علت اینکه شاخص‌های ویژگی محور اساساً ذهنی هستند، در مورد پایایی و روایی جدی این رویکرد، نگران هستند (برور و ویلسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵).

همچنین با توجه به اهدافی که فرآیند ارزیابی عملکرد بنا می‌شود، می‌توان شاخص‌های ارزیابی را به «کنترلی» و «توسعه‌ای» تقسیم بندی نمود.

به طور کلی، فرآیند ارزیابی عملکرد معطوف به دو هدف کنترل کارکنان<sup>۴</sup> یا توسعه کارکنان<sup>۵</sup> قابل اجرا است. عناصر ارزیابی عملکرد کنترل محور متمرکز بر کمک کردن به سازمان از طریق هدایت رفتار کارکنان توسط تشویق یا تنبیه است. در مقابل عناصر ارزیابی عملکرد توسعه محور متمرکز بر ارائه بازخور به کارکنان به منظور کمک به آنها جهت نیل به اهداف شخصی و کاری در درون سازمان است (پادگت<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). با وجود این، یک مطالعه که نمونه آماری آن ۱۲۸ نفر

1. Taylor and Fiske
2. Whisenand and Rush
3. Brewer and Wilson, 1995
4. employee control
5. employee development
6. Padgett

بود، همبستگی مثبت معنی داری بین ادراک استفاده توسعه ای از ارزیابی و رضایت از ارزیابی عملکرد انجام شده توسط سرپرستان، یافت (باسویل و بودراو، ۲۰۰۰). جهت گیری ارزیابی به سمت و سوی توسعه و رشد حرفه ای با رضایت از ارزیابی در تحقیقات قبلی مرتبط است (کاولی، کپ اینگ و لوی، ۱۹۹۸). مطالعه دیگری نشان داد زمانی که کارکنان فرآیند ارزیابی عملکرد را ماهیتاً به عنوان توسعه ای ببینند، همکاری و مشارکت بیشتری از خود نشان می دهند (رابرتز و رد، ۱۹۹۶). لذا، رویکرد توسعه ای به ارزیابی ممکن است توسط کارکنان و مدیران ترجیح داده شود، زیرا ذاتاً کمتر موجب درگیری و مقابله شده و بیشتر بر عملکرد آینده تأکید داشته تا کمبودهای عملکرد گذشته. مطالعات انجام شده بیانگر آن است که اکثریت قریب به اتفاق معیارهای ارزیابی عملکرد در بیشتر ادارات پلیس، کنترل محور یا محدود و متمرکز بر اشتباهات است (لیلی و هیندیوجا، ۲۰۰۶).

### گزاره‌های تحقیق

با توجه به سؤال تحقیق و ادبیات تحقیق که بر محور این سؤال مورد بررسی قرار گرفته است، گزاره‌های تحقیق در قالب فرضیه تنظیم شده است. در جدول (۱)، ساختار فرضیه‌های تحقیق به تصویر کشیده شده است.

۱- بین نظر ارزیاب‌ها در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد «درجه داران» همبستگی مثبت وجود

$$\text{دارد: } H_1 : \rho_{X_{1,2}} > 0$$

۲- بین نظر ارزیاب‌ها در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد «افسران جزء» همبستگی مثبت وجود

$$\text{دارد: } H_2 : \rho_{X_{2,2}} > 0$$

۳- بین نظر ارزیاب‌ها در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد «افسران ارشد» همبستگی مثبت

$$\text{وجود دارد: } H_3 : \rho_{X_{3,3}} > 0$$

1. Boswell and Boudreau

2. Cawley, Keeping and Levy

3. Roberts and Reed

جدول ۱: ساختار فرضیه‌های تحقیق

| کارکنان     | ارزیاب اول | ارزیاب دوم |
|-------------|------------|------------|
| درجه داران  | $X_1$      | $X_2$      |
| افسران جزء  | $X_2$      | $X_2$      |
| افسران ارشد | $X_3$      | $X_2$      |

### روش

با توجه به این که هدف تحقیق، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است، تحقیق از نوع کاربردی<sup>۱</sup> می‌باشد و به واسطه این که رابطه بین متغیرهای تحقیق بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌گردد، روش تحقیق از نوع همبستگی می‌باشد. همچنین از میان روش‌های تحقیق همبستگی به لحاظ اینکه رابطه دو به دو متغیرهای موجود در تحقیق تحلیل می‌شود، روش تحقیق از نوع همبستگی دو متغیری<sup>۲</sup> است.

جامعه تحقیق شامل درجه داران، افسران جزء و افسران ارشد مشغول به کار در کلانتریهای شهر تهران می‌باشند. با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، کلانتریهای شهر تهران در قالب پنج منطقه جغرافیایی شرق، غرب، جنوب، شمال و مرکز، طبقه بندی شده و به صورت تصادفی از هر کدام از این مناطق یک کلانتری انتخاب شد. سپس به روش تصادفی ساده تعداد ۲۰۰ پرسشنامه بین ارزیابها در پنج کلانتری انتخاب شده برای ارزیابی عملکرد درجه داران، افسران جزء و افسران ارشد، توزیع، تکمیل و جمع آوری شد. بعد از بررسی و کنترل پرسشنامه‌های جمع آوری شده و حذف پرسشنامه‌های ناقص، تعداد ۱۸۰ پرسشنامه مفید به دست آمد. از این تعداد پرسشنامه، ۶۰ نسخه عملکرد درجه داران، ۶۰ نسخه عملکرد افسران جزء و ۶۰ نسخه عملکرد افسران ارشد را مورد سنجش قرار داده است.

با توجه به هدف تحقیق، جهت جمع آوری داده‌های لازم، از پرسشنامه‌های ارزیابی (تعرفه‌های ن پ ۲) که عملکرد کارکنان سازمان بر اساس آنها ارزیابی می‌شود، استفاده شده است. این

1. Applied

2. Two variable correlational

پرسشنامه‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند: پرسشنامه ارزیابی عملکرد درجه داران که دارای ۱۴ شاخص است؛ پرسشنامه ارزیابی عملکرد افسران جزء که در بردارنده ۲۰ شاخص است و پرسشنامه ارزیابی عملکرد افسران ارشد که شامل ۲۵ شاخص می‌باشد. ۱۴ شاخص پرسشنامه افسران جزء با شاخص‌های درجه داران مشابه بوده و ۱۹ شاخص پرسشنامه مدیران ارشد با شاخص‌های افسران جزء مشترک می‌باشند. هر چند تعدادی از شاخص‌ها در هر سه گروه مشترک بوده، اما هر کدام از این شاخص‌ها در گروه‌های مختلف دارای وزن‌های مختلفی هستند.

طیف جواب هر شاخص پرسشنامه به صورت چهار گزینه ای شامل خیلی ضعیف، ضعیف، متوسط و خوب تنظیم شده است. جهت آزمون پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> استفاده شده است. به ترتیب ضرایب پایایی پرسشنامه‌های درجه داران، افسران جزء و افسران ارشد؛ ۰/۹۱، ۰/۹۳ و ۰/۹۵ می‌باشد. برای تعیین میزان اتفاق نظر بین ارزیاب‌ها در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد، یکی از مناسب‌ترین روش‌ها ضریب همبستگی می‌باشد. البته استفاده از این روش زمانی مناسب است که هر دو ارزیاب به صورت مستقل و بدون آگاهی از نظرات همدیگر، عملکرد فرد را مورد ارزیابی قرار دهند. از این رو، برای دست یابی به میزان اتفاق نظر (همبستگی) بین نظر ارزیاب‌ها در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد در هر کدام از گروه‌های سه گانه، از داده‌های حاصل از ارزیابی که به طور مستقل عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار داده اند استفاده شده است.

## یافته‌ها

داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده از عملکرد پلیس بر محور فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفته که یافته‌های حاصله در جدول (۲)، ارائه شده‌اند.

جدول ۲: ضریب همبستگی بین نظر ارزیاب‌ها (مسئول مستقیم و غیر مستقیم)

در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد

| فرضیه ۳<br>(افسران ارشد)<br>$H_3 : \rho_{X_3, 3} > 0$ |        | فرضیه ۲<br>(افسران جزء)<br>$H_2 : \rho_{X_2, 2} > 0$ |        | فرضیه ۱<br>(درجه دارن)<br>$H_1 : \rho_{X_1, 1} > 0$ |       | شاخص‌های ارزیابی                       |
|---|--------|--|--------|---|-------|--|
| p   | r      | p  | r      | p   | r     |  |
| ۰/۰۰۵   | ۰/۵۱۲  | ۰/۰۱۵  | ۰/۴۴   | ۰/۰۷۲   | ۰/۳۳۳ | انتقاد پذیری                           |
| ۰/۰۰۳   | ۰/۵۲۹  | ۰/۰۷۵  | ۰/۳۳   | ۰/۴۴۸   | ۰/۱۴۴ | فداکاری                                |
| ۰/۸۵۹   | -۰/۰۳۶ | ۰/۴۲۹  | ۰/۱۵۰  | ۰/۳۶۷   | ۰/۱۷۱ | صداقت                                  |
| ۰/۰۰۵   | ۰/۳۶۷  | ۰/۰۵۹  | ۰/۳۴۹  | ۰/۱۶  | ۰/۲۶۳ | مهارت در انجام کار                     |
| ۰/۱۴۴   | ۰/۲۸۹  | ۰/۲۴۶  | ۰/۲۱۹  | ۰/۲۰۶   | ۰/۲۳۸ | حسن سلوک                               |
| ۰/۸۰۷   | ۰/۰۴۹  | ۰/۷۷۶  | -۰/۰۰۵ | ۰/۰۹۲   | ۰/۳۱۳ | علاقه مندی به سازمان                   |
| ۰/۲۹۲   | ۰/۲۱   | ۰/۳۷۲  | ۰/۱۶۹  | ۰/۳۸۹   | ۰/۱۶۳ | حفظ اسرار سازمانی                      |
| ۰/۰۱۵   | ۰/۴۴۴  | ۰/۰۰۳  | ۰/۵۲۷  | ۰/۴۹  | ۰/۱۳۱ | وضع جسمانی                             |
| ۰/۳۲  | ۰/۱۹۹  | ۰/۲۰۵  | ۰/۲۳۸  | ۰/۰۰۲   | ۰/۵۴  | تحمل مشکلات                            |
| ۰/۰۷۸   | ۰/۳۴۵  | ۰/۶۸۴  | ۰/۰۷۷  | ۰/۲۵۵   | ۰/۲۱۵ | شهامت اخلاقی                           |
| ۰/۰۰۰   | ۰/۶۸۱  | ۰/۰۶۲  | ۰/۳۴۵  | ۰/۰۰۸   | ۰/۳۲۵ | آراستگی ظاهر                           |
| ۰/۰۱۳   | ۰/۴۷۲  | ۰/۰۹۹  | ۰/۳۰۷  | ۰/۸۸۲   | ۰/۰۲۸ | استفاده بهینه از منابع سازمانی         |
| ۰/۰۰۰   | ۰/۵۷۵  | ۰/۵۹   | ۰/۱۰۲  | ۰/۰۳۷   | ۰/۳۸۳ | نظم در کار                             |
| -   | -      | ۰/۸۶۷  | ۰/۰۳۲  | ۰/۰۱۳   | ۰/۴۴۶ | اجرای دستور                            |
| ۰/۳۰۵   | ۰/۲۰۵  | ۰/۰۲۳  | ۰/۴۱۴  |   |       | قضاوت عادلانه در تشویق و تنبیه         |
| ۰/۸۹۴   | ۰/۰۲۷  | ۰/۲۱۵  | ۰/۲۳۲  |   |       | مسئولیت پذیری                          |
| ۰/۰۷۹   | ۰/۳۴۴  | ۰/۳۳۳  | ۰/۱۸   |   |       | توجه به وضع افراد                      |
| ۰/۰۱۱   | ۰/۴۸۱  | ۰/۰۰۵  | ۰/۳۵۸  |   |       | خلافت                                  |
| ۰/۷۴  | ۰/۰۶۷  | ۰/۹۷۷  | ۰/۰۰۶  |   |       | انتقال تجربه                           |
| ۰/۰۳۶   | ۰/۴۰۶  | ۰/۴۴۸  | -۰/۱۴۴ |   |       | تصمیم‌گیری مناسب                       |
| ۰/۲۰۳   | ۰/۲۵۳  |  |        |   |       | قدرت برنامه ریزی                       |
| ۰/۱۰۵   | ۰/۳۱۹  |  |        |   |       | آزاد اندیشی                            |
| ۰/۲۱۷   | ۰/۲۴۵  |  |        |   |       | تقسیم کار مناسب                        |
| ۰/۰۰۶   | ۰/۴۹۷  |  |        |   |       | قدرت ایجاد هماهنگی                     |
| ۰/۵۶۹   | -۰/۱۱۵ |  |        |   |       | انعطاف پذیری در برابر مسائل غیر منتظره |
| ۰/۱۰۱   | ۰/۳۲۳  |  |        |   |       | قدرت نفوذ در افراد                     |

با توجه به نتایج جدول (۲) آزمون نشان می‌دهد که بین نظر ارزیابان درجه داران تنها در مورد

شاخص‌های تحمل مشکلات، نظم در کار و اجرای دستورات، رابطه معنی داری وجود دارد. به این صورت که با اطمینان ۰/۹۹ در مورد شاخص‌های تحمل مشکلات ( $r=0/54, P>0/01$ ) و اجرای دستورات ( $r=0/446, P>0/01$ ) و با اطمینان ۰/۹۵ در مورد شاخص نظم در کار ( $r=0/383, P>0/05$ )، بین ارزیاب‌ها اتفاق نظر معنی داری وجود دارد.

بین نظر ارزیابان عملکرد افسران جزء، با اطمینان ۰/۹۹ در مورد شاخص‌های وضع جسمانی ( $r=0/527, P>0/01$ ) و انتقاد پذیری ( $r=0/44, P>0/01$ ) و با اطمینان ۰/۹۵ در مورد شاخص‌های قضاوت عادلانه در تشویق و تنبیه ( $r=0/414, P>0/05$ ) و خلاقیت ( $r=0/358, P>0/05$ )، اتفاق نظر معنی داری وجود دارد.

بین نظر ارزیابان عملکرد افسران ارشد، با اطمینان ۰/۹۹ در مورد شاخص‌های آراستگی ظاهر ( $r=0/681, P>0/01$ )، نظم در کار ( $r=0/575, P>0/01$ )، فداکاری ( $P>0/01$ )، انتقاد پذیری ( $r=0/512, P>0/01$ )، قدرت ایجاد هماهنگی ( $P>0/01$ )، خلاقیت ( $r=0/497, P>0/01$ ) و استفاده بهینه از منابع سازمانی ( $P>0/01$ )، وضع جسمانی ( $r=0/247, P>0/01$ ) و با اطمینان ۰/۹۵ در مورد شاخص‌های تصمیم‌گیری مناسب ( $r=0/406, P>0/05$ ) و مهارت در انجام کار ( $r=0/367, P>0/05$ )، اتفاق نظر معنی داری وجود دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف بررسی قابلیت اطمینان شاخص‌های ارزیابی عملکرد پلیس انجام شده است. به این معنی که آیا بین ارزیاب‌ها در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد پلیس اتفاق نظر وجود دارد. جهت نیل به این هدف، موضوع تحقیق بر اساس ادبیات ارزیابی عملکرد در سازمان مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه آن دستیابی به گزاره‌های تحقیق بود. به منظور آزمون گزاره‌های تحقیق پرسشنامه سنجش متغیرهای تحقیق که فرمهای ن پ ۲ بوده میان افراد جامعه تحقیق توزیع تکمیل و جمع‌آوری شدند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها بعد از ورود به نرم افزار SPSS براساس گزاره‌های تحقیق و با بهره‌گیری از آزمون همبستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که نتایج به شرح زیر است.

در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد، یکی از مهم‌ترین معیارها، وجود اتفاق نظر (همبستگی) و برداشت واحد و روشن از شاخص‌های ارزیابی بین ارزیاب‌ها است که به طور مستقل عملکرد فرد واحدی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. هر چه رابطه بین ارزیاب‌ها در مورد یک شاخص بیشتر و به یک نزدیک تر باشد بیانگر برداشت واحد از آن شاخص است. در مقابل هر چه این رابطه کمتر و



به صفر نزدیک تر شود، عدم اتفاق نظر و ابهام در مورد آن شاخص بیشتر خواهد بود. چنانچه رابطه منفی شود با توجه به مقدار آن نشان دهنده برداشت متعارض ارزیاب‌ها از آن شاخص خواهد بود. در جدول (۳) به تفکیک گروه‌های سه گانه کارکنان، شاخص‌های ارزیابی عملکرد به ترتیب بر اساس میزان اتفاق نظر بین ارزیابها طبقه بندی شده‌اند.

جدول ۳: طبقه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد گروه‌های سه‌گانه پلیس بر اساس

میزان اتفاق نظر ارزیابها

| افسران ارشد |       |  | افسران جزء |       |                                | درجه داران |       |                                |
|-------------|-------|--|------------|-------|--------------------------------|------------|-------|--------------------------------|
| p           | r     | شاخص‌های ارزیابی                       | p          | r     | شاخص‌های ارزیابی               | p          | r     | شاخص‌های ارزیابی               |
| ۰/۰۰۰       | ۰/۶۸۱ | آراستگی ظاهر                           | ۰/۰۰۳      | ۰/۵۲۷ | وضع جسمانی                     | ۰/۰۰۲      | ۰/۵۴  | تحمل مشکلات                    |
| ۰/۰۰۰       | ۰/۵۷۵ | نظم در کار                             | ۰/۰۱       | ۰/۴۴  | انتقاد پذیری                   | ۰/۰۱       | ۰/۴۴۶ | اجرای دستور                    |
| ۰/۰۰۳       | ۰/۵۲۹ | فداکاری                                | ۰/۰۲۳      | ۰/۴۱۴ | قضای عادلانه در تشویق و تنبیه  | ۰/۰۳۷      | ۰/۳۸۳ | نظم در کار                     |
| ۰/۰۰۵       | ۰/۵۱۲ | انتقاد پذیری                           | ۰/۰۵       | ۰/۳۵۸ | خلاقیت                         | ۰/۰۷۲      | ۰/۳۳۳ | انتقاد پذیری                   |
| ۰/۰۰۶       | ۰/۴۹۷ | قدرت ایجاد هماهنگی                     | ۰/۰۵۹      | ۰/۳۴۹ | مهارت در انجام کار             | ۰/۰۸       | ۰/۳۲۵ | آراستگی ظاهر                   |
| ۰/۰۱        | ۰/۴۸۱ | خلاقیت                                 | ۰/۰۶۲      | ۰/۳۴۵ | آراستگی ظاهر                   | ۰/۰۹۲      | ۰/۳۱۳ | علاقه مندی به سازمان           |
| ۰/۰۱        | ۰/۴۷۲ | استفاده بهینه از منابع سازمانی         | ۰/۰۷۵      | ۰/۳۳  | فداکاری                        | ۰/۱۶       | ۰/۲۶۳ | مهارت در انجام کار             |
| ۰/۰۱        | ۰/۴۴۴ | وضع جسمانی                             | ۰/۰۹۹      | ۰/۳۰۷ | استفاده بهینه از منابع سازمانی | ۰/۲۰۶      | ۰/۲۳۸ | حسن سلوک                       |
| ۰/۰۳۶       | ۰/۴۰۶ | تصمیم‌گیری مناسب                       | ۰/۲۰۵      | ۰/۲۳۸ | تحمل مشکلات                    | ۰/۲۵۵      | ۰/۲۱۵ | شهامت اخلاقی                   |
| ۰/۰۵        | ۰/۳۶۷ | مهارت در انجام کار                     | ۰/۲۱۵      | ۰/۲۳۲ | مسئولیت پذیری                  | ۰/۳۶۷      | ۰/۱۷۱ | صداقت                          |
| ۰/۰۷۸       | ۰/۳۴۵ | شهامت اخلاقی                           | ۰/۲۴۶      | ۰/۲۱۹ | حسن سلوک                       | ۰/۳۸۹      | ۰/۱۶۳ | حفظ اسرار سازمانی              |
| ۰/۰۷۹       | ۰/۳۴۴ | توجه به وضع افراد                      | ۰/۳۳۳      | ۰/۱۸  | توجه به وضع افراد              | ۰/۴۴۸      | ۰/۱۴۴ | فداکاری                        |
| ۰/۱۰۱       | ۰/۳۲۳ | قدرت نفوذ در افراد                     | ۰/۳۷۲      | ۰/۱۶۹ | حفظ اسرار سازمانی              | ۰/۴۹       | ۰/۱۲۱ | وضع جسمانی                     |
| ۰/۱۰۵       | ۰/۳۱۹ | آزاد اندیشی                            | ۰/۴۲۹      | ۰/۱۵۰ | صداقت                          | ۰/۸۸۲      | ۰/۰۲۸ | استفاده بهینه از منابع سازمانی |
| ۰/۱۴۴       | ۰/۲۸۹ | حسن سلوک                               | ۰/۶۸۴      | ۰/۰۷۷ | شهامت اخلاقی                   |            |       |                                |
| ۰/۲۰۳       | ۰/۲۵۳ | قدرت برنامه ریزی                       | ۰/۵۹       | ۰/۱۰۲ | نظم در کار                     |            |       |                                |
| ۰/۲۱۷       | ۰/۲۴۵ | تقسیم کار مناسب                        | ۰/۸۶۷      | ۰/۰۳۲ | اجرای دستور                    |            |       |                                |
| ۰/۲۹۲       | ۰/۲۱  | حفظ اسرار سازمان                       | ۰/۹۷۷      | ۰/۰۰۶ | انتقال تجربه                   |            |       |                                |
| ۰/۳۰۵       | ۰/۲۰۵ | قضای عادلانه در تشویق و تنبیه          | ۰/۷۷۶      | ۰/۰۵  | علاقه مندی به سازمان           |            |       |                                |
| ۰/۳۲        | ۰/۱۹۹ | تحمل مشکلات                            | ۰/۴۴۸      | ۰/۱۴۴ | تصمیم‌گیری مناسب               |            |       |                                |
| ۰/۷۴        | ۰/۰۶۷ | انتقال تجربه                           |            |       |                                |            |       |                                |
| ۰/۸۰۷       | ۰/۰۴۹ | علاقه مندی به سازمان                   |            |       |                                |            |       |                                |
| ۰/۸۹۴       | ۰/۰۲۷ | مسئولیت پذیری                          |            |       |                                |            |       |                                |
| ۰/۸۵۹       | ۰/۰۳۶ | صداقت                                  |            |       |                                |            |       |                                |
| ۰/۵۶۹       | ۰/۱۱۵ | انعطاف پذیری در برابر مسائل غیر منتظره |            |       |                                |            |       |                                |

با توجه به نتایج جدول (۳) از مجموعه ۱۴ شاخص ارزیابی عملکرد درجه داران، تنها در مورد شاخص‌های تحمل مشکلات، اجرای دستورات و نظم در کار، بین ارزیابها اتفاق نظر معنی داری وجود دارد.

از میان ۲۰ شاخص ارزیابی عملکرد افسران جزء، در مورد شاخص‌های وضع جسمانی، انتقاد پذیری، قضاوت عادلانه در تشویق و تنبیه و خلاقیت، بین ارزیابها اتفاق نظر معنی داری وجود دارد.

از مجموع ۲۵ شاخص ارزیابی عملکرد افسران ارشد، در مورد شاخص‌های آراستگی ظاهر، نظم در کار، فداکاری، انتقاد پذیری، قدرت ایجاد هماهنگی، خلاقیت، استفاده بهینه از منابع سازمانی، وضع جسمانی، تصمیم‌گیری مناسب و مهارت در انجام کار، بین ارزیابها اتفاق نظر معنی داری وجود دارد.

هر چند بین ارزیابها در مورد شاخص‌های فوق‌الذکر از نظر آماری اتفاق نظر معنی داری وجود دارد، اما میزان این اتفاق نظر در مورد عمده شاخص‌ها (بجز شاخصهای تحمل مشکلات مربوط به درجه داران، وضع جسمانی مربوط به افسران جزء و آراستگی ظاهر، نظم در کار، فداکاری و انتقاد پذیری مربوط به افسران ارشد که دارای ضریب همبستگی ۰/۵۰ و بیشتر می‌باشند)، پایین بوده و تا رابطه کامل یا برداشت واحد از شاخص‌ها، بسیار فاصله دارند.

در مقابل در مورد ۱۱ شاخص از درجه داران، ۱۶ شاخص از افسران جزء و ۱۵ شاخص از افسران ارشد بین ارزیابها، عدم توافق یا توافق بسیار کم و بدون معنی وجود دارد. ضمناً در مورد شاخص‌های علاقه مندی به سازمان و تصمیم‌گیری مناسب افسران جزء و همچنین شاخص‌های صداقت و انعطاف‌پذیری در برابر مسائل غیرمنتظره افسران ارشد بین ارزیابها برداشت متعارضی وجود دارد. همان طوری که ملاحظه می‌شود بین ارزیابها در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد در گروه‌های سه گانه، یا اتفاق نظر نبوده یا اینکه از نظر آماری در مورد بعضی شاخص‌ها اتفاق نظر معنی داری وجود داشته اما این اتفاق نظر قابل توجه نیست. توافق معنی دار ولی کم، عدم توافق یا توافق کم و بدون معنی بین ارزیابها در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد در گروه‌های سه گانه، می‌تواند ناشی از ترکیبی از مسائل ذیل باشد: (۱) حاکمیت رویکرد ویژگی محور بر

شاخص‌ها: همان طوری که ملاحظه می‌شود عمدتاً شاخص‌های ارزیابی گروه‌های سه گانه ویژگی محور بوده تا رفتار محور و نتیجه محور. این یافته تحقیق، نظر هیوز (۱۹۹۰) را که معتقد است عموماً در پلیس از رویکردهای ویژگی محور برای ارزیابی افسران استفاده می‌شود را تایید میکند. هر چند شاخصهای ویژگی محور از متداول‌ترین شاخصهایی هستند که سازمانها برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود از آنها استفاده می‌کنند، اما پژوهش‌های صورت گرفته (کاسیو و برناردین، ۱۹۸۱؛ اش و مکرا، ۱۹۸۵؛ مارتین، بارتول و لوین، ۱۹۸۶؛ مارتین و بارتول، ۱۹۹۱؛ برناردین، کن، روس، اسپاینا و جانسون، ۱۹۹۵)، نشان می‌دهند که بایستی شاخص‌های ارزیابی عملکرد عینی باشند تا ذهنی و ویژگی محور. زیرا شاخص‌های ویژگی محور نسبت به شاخص‌های رفتار محور و نتیجه محور ضعیف بوده (رابینز، ۱۹۹۶؛ هاکت، ۲۰۰۰)، ارزیابها از شاخص‌های ذهنی برداشت‌های متفاوتی دارند (فریس، میونیون، بیسیک و باکلی، ۲۰۰۸)، نتایج تحقیقات معتبری که حاکی از ارتباط مثبت بین شاخص‌های ویژگی محور و عملکرد باشد وجود نداشته ( $t;ST$  ۱۹۸۷) و این نوع از ارزیابی، ارزیابی ذهنی است که مبتنی بر درک و برداشت ارزیاب از عملکرد ارزیابی شونده است، نه مبتنی بر آنچه وجود دارد. براین اساس، بعضی از محققین (برور و ویلسون، ۱۹۹۵) به درستی نتیجه گیری می‌کنند که افسران و مدیران به علت اینکه شاخص‌های ویژگی محور اساساً ذهنی هستند، در مورد روایی و پایایی جدی رویکرد ویژگی محور، نگران هستند؛ ۲) کلی بودن شاخص‌ها: ملاحظه شاخص‌های ارزیابی عملکرد گروه‌های سه گانه نشان می‌دهد که عمدتاً این شاخص‌ها کلی و عام هستند (جدول ۸). در حالی که تحقیقات انجام شده در مورد شاخص‌های ارزیابی عملکرد (لاین، تامپسون و کلاسن، ۱۹۸۰؛ بارچت و دمپوس، ۱۹۸۵؛ بارت و کرنان، ۱۹۸۷؛ بک و مک اوئی، ۱۹۹۱؛ وگلاهن، ۱۹۹۳) بر این موضوع که شاخص‌ها باید مرتبط با وظایف معین باشند نه ارزیابی‌های کلی تأکید دارند؛ ۳) اعتبار شاخص: بدین معنی که شاخص غیر مرتبط با عملکرد بوده و فاقد اعتبار یا داری اعتبار کمی در اندازه گیری عملکرد فرد می‌باشد. بایستی شاخص آنچه را در پی اندازه گیری آن می‌باشد به نحو صحیح و مناسبی اندازه گیری نماید؛ ۴) هر دو ارزیابی کننده عملکرد یا یکی از آنها، شرایط لازم جهت ارزیابی عملکرد ارزیابی شونده‌ها را ندارند. ارزیابها بایستی در ارتباط مستقیم با عملکرد ارزیابی

شونده باشند (فدور<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸؛ رایبیز، ۱۹۹۶؛ بانیستر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶) تا بتوانند در صورت مناسب بودن شاخص‌های ارزیابی عملکرد، برداشت واحدی از آنها داشته باشند. در سازمان مورد تحقیق هر چند ارزیاب اول (مسئول مستقیم) در ارتباط مستقیم با عملکرد ارزیابی شونده بوده و یکی از بهترین منابع جهت ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشد. اما ارزیاب دوم (مسئول غیر مستقیم) بواسطه اینکه در ارتباط مستقیم با عملکرد فرد ارزیابی شونده نیست، اطلاع لازم از کم و کیف عملکرد وی نداشته و نمی‌تواند اظهار نظر واقع بینانه‌ای در این زمینه ارائه نماید.

علاوه بر این، شاخص‌های ارزیابی عملکرد گروه‌های سه گانه کارکنان دارای کمبود هستند، زیرا این شاخص‌ها عمدتاً محدود به عوامل درون سازمانی بوده و عوامل محیطی و ارتباط با این عوامل خصوصاً مشتریان را پوشش نمی‌دهند، که این خود میزان اعتبار سیستم ارزیابی عملکرد را کاهش می‌دهد. این یافته تحقیق نیز نظر لیلی و هندویجا (۲۰۰۶) را که معتقدند شاخص‌های ارزیابی پلیس عمدتاً محدود به موارد درون سازمانی است را تأیید می‌کند. از این رو، کارشناسان از جمله روانشناسان سازمانی استدلال می‌کنند که دامنه عملکرد مشاغل باید به سایر رفتارهایی که در ارتباط با مأموریت و اهداف سازمان مهم هستند، گسترش یابد (موتوویدلو و ون اسکاتر، ۱۹۹۴). خصوصاً بایستی عناصر غیر خاص شغل نظیر عوامل محیطی و سایر عوامل درون سازمانی در سنجش عملکرد مدنظر قرار گیرند. زیرا نادیده گرفتن چنین شاخص‌هایی به شایستگی سازمان آسیب خواهد رساند (بارمن و موتوویندلو، ۱۹۹۳). براین اساس، پیشنهاد می‌شود تا پلیس به سمت پلیس جامعه محور حرکت کند. اما پلیس جامعه محور زمانی مصداق می‌یابد که رفتارهایی که از تلاش‌های سازمانی برای کمک به جامعه حمایت می‌کنند در ارزیابی جای داده شوند (لیلی و هیندیوجا، ۲۰۰۷).

در نهایت با توجه به نقش و اهمیت سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در کنترل کیفیت وظایف مختلف مدیریت منابع انسانی (برادلی و پارسل، ۱۹۸۷؛ پترسون، ۱۹۸۷؛ ماهرمن، وست و لاولر، ۱۹۸۹؛ هاجیس، ۱۹۹۰؛ دیکیسون، ۱۹۹۳؛ موفی و کلوکند، ۱۹۹۵؛ فریس،

1. Fedor

2. Bannister

میشل، کنوان، فرینک و هاپر، ۱۹۹۵؛ فریس و تریدوی، ۲۰۰۸)، خصوصا اینکه افزایش در صحت و درستی و سودمندی ارزیابی به بهبود و توسعه در نگهداری پرسنل با کیفیت پلیس منجر می‌شود (لیلی و هندیوجا، ۲۰۰۷)، پیشنهاد می‌شود با توجه به بحث‌های انجام شده در مورد مسائل و مشکلات و آسیب شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد پلیس، در ارتباط با سیستم ارزیابی عملکرد پلیس موضوع تحقیقاتی تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان به تحقیق سپرده شود. این شاخص‌ها بایستی با توجه به وظایف و عملکرد کارکنان به ترتیب با الویت نتیجه محور، رفتار محور و ویژگی محور و تا حد امکان عاری از کمبودها و اضافات مشخص و تعیین شوند. همچنین به محققین و اندیشمندان پیشنهاد می‌شود تا از نتایج این پژوهش برای ارزیابی کارآمدی و آسیب شناسی شاخص‌های سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نمایند. ضمنا هر پژوهشی دارای محدودیت‌هایی است که در این زمینه مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش عبارتند از: عدم همکاری بعضی از مدیران سازمان مورد مطالعه در جمع‌آوری داده‌ها، عدم همکاری بعضی از افراد نمونه در تکمیل پرسشنامه‌های تحقیق و وجود پرسشنامه‌های ناقص و نامعتبر که از مجموعه پرسشنامه‌های استفاده شده کنار گذاشته شدند.

#### منابع لاتین:

- Ashe, R. L., & McRae, G. S. (1985). Performance evaluations go to court in the 1980's. *Mercer Law Review*, 36, 887-905.
- Bannister, B.D. (1986) Performance outcome feedback and attributional feedback: interactive effects on recipient responses, *Journal of Applied Psychology*, Vol 71, 203-210
- Barrett, G. V., & Kernan, M. C. (1987). Performance appraisal and terminations: A review of court decisions since *Brito v. Zia* with implications for personnel practices. *Personnel Psychology*, 40, 489-503.
- Beck-Dudley, C. L., & McEvoy, G. M. (1991). Performance appraisals and discrimination suits: Do courts pay attention to validity? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 149-163.
- Bernardin, H. J., Kane, J. S., Ross, S., Spina, D.S., & Johnson, D. L. (1995). Performance appraisal design, development, and implementation. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management* (pp. 462-493). Cambridge, Mass.: Blackwell.
- Borman, W and S. Motowidlo, (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N. Schmitt and W. Borman, Editors, *Personnel selection in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco: 71-98.
- Boswell, W and J. Boudreau, (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and ap-

- praisers: The role of perceived appraisal use, *Human Resources Development Quarterly* **11**: 283–289.
- Bradley, D and R. Pursley, (1987). Behaviorally anchored rating scale for patrol officer performance appraisal: Development and evaluation, *Journal of Police Science and Administration* 15: 37–45.
- Bretz, R.D., Milkovich, G.T. and Read, W.,(1992). The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions, and implications. *Journal of Management* 18, pp. 321–352.
- Brewer, N and C. Wilson,(1995). *Psychology and policing*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Burchett, S. R., & De Meuse, K. P. (1985). Performance appraisal and the law. *Personnel*, 62, 29-37.
- Cascio, W. F., & Bernardin, H. J. (1981). Implications of performance appraisal litigation for personnel decisions. *Personnel Psychology*, 34, 211-226.
- Cawley, B, L. Keeping and P. Levy, (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 615–633.
- Chang, Jing-Rong, Ching-Hsue Cheng and Ling-Show Chen (2007).. A fuzzy-based military officer performance appraisal system. *Applied Soft Computing*, 7(3): 936-945.
- Creamer, D.G., & Janosik, S. M. (2000). Performance appraisal: Accountability that leads to professional development. In S. M. Janosik, D. G. Creamer, J. B. Hirt, R. B. Winston, Jr., S. Saunders, & D. Cooper (Eds.), *Supervising new professionals in student affairs*. New York: Brunner-Rutledge.
- Dickison,T.L., (1993). Attitudes about performance appraisal. In: Schuler, H., Farr, J.L. and Smith, M., Editors, 1993. *Personnel selection and assessment: industrial and organizational perspectives*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 141–161.
- Epstein. S and R. Laymon, (1973). Guidelines for police performance appraisal, promotion and placement procedures, U.S. Department of Justice, Washington, DC.
- Erdogan, Berrin (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4): 555-578.
- Fedor, Donal. B (1988). “ The many faces at feedback in the performance appraisal process”. From book, *Human resource management prespective & issues*: p.180.
- Ferris. G.R and D.C. Treadway,(2008). Culture diversity and performance appraisal systems. In: D.L. Stone and G.F. Stone-Romero, Editors, *The influence of culture on human resource management processes and practices*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ: 135–155.
- Ferris. G.R., T.R. Mitchell, P.J. Canavan, D.D. Frink and H. Hopper,(1995). Accountability in human resource systems. In: G.R. Ferris, S.D. Rosen and D.T. Barnum, Editors, *Handbook of human resource management*, Blackwell Publishers, Oxford, UK: 175–196.
- Ferris. Gerald R , Timothy P. Munyon, Kevin Basik and M. Ronald Buckley (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18(3): 146- 163.
- Folger R., Konovsky, M.A. and Cropanzano, R., (1992). A due process metaphor for performance appraisal. In: Staw, B.M. and Cummings, L.L., Editors, 1992. *Research in organizational behavior* vol. 14, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 129–177.
- Fox, W. M (1987). “ Improving performance appraisal systems,’ *National productivity review*: p.24

- Hackett , Penny (2000). "Success in management: personnel".Third edition.
- Hughes, F. (1990). Performance appraisal systems in law enforcement. Unpublished doctoral dissertation, Michigan State University, East Lansing.
- Iannone. N (1994). Supervision of police personnel ((5th ed.)), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kinncar. Paul & Gary. Colin (2000). SPSS for windows made simple release 11.5. Psychology Press.
- Kuo, Ying-Feng and Pang-Cheng Chen (2008). Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using Fuzzy Delphi Method. *Expert Systems with Application*, 35(4): 1930-1939.
- Lilley. D and S. Hinduja (2006). Organizational values and police officer evaluation: A content comparison between traditional and community policing agencies, *Police Quarterly* 9: 411-439.
- Lilley. David and Sameer Hinduja (2007). Police officer performance appraisal and overall satisfaction. *Journal of Criminal Justice*, 35(2): 137- 150.
- Lubben, G. L., Thompson, D. E., & Klassen, C. R. (1980). Performance appraisal: The legal implications of Title VII. *Personnel*, May-June, 11-21.
- Martin, D. C., & Bartol, K. M. (1991). The legal ramifications of performance appraisal: An update. *Employee Relations Law Journal*, 17, 257-286.
- Martin, D. C., Bartol, K. M., & Levine, M. J. (1986). The legal ramifications of performance appraisal. *Employee Relations Law Journal*, 12, 370-395.
- Martin. David C and Kathryn M. Bartol (2003). Factors influencing expatriate performance appraisal system success: an organizational perspective.*Journal of International Management*, 9(2): 115-132.
- Mohrman,A. M, Resnick-West, S. M and Lawler. E, E (1989). Designing performance appraisal: Aligning appraisal and organizational realities. San francisco: Jossey- Bass.
- Motowidlo. S and J. Van Scotter, (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, *Journal of Applied Psychology* 79: 475-480.
- Murphy. K.R and J. Cleveland,(1995). Understanding Performance Appraisal. , Sage, Thousand Oaks, CA.
- Nickols, Fred (1997). Don't Redesign Your Company's Performance Appraisal System, Scrap It! A Look at the Costs and Benefits of Performance Appraisal Systems. *Corporate University Review*.
- Padgett, M. (1998). Performance appraisal in context: Motivational influences on performance ratings. Unpublished doctoral dissertation, Michigan State University, East Lansing.
- Patterson Thomas F (1987). Refining Performanc Appraisal. *Journal of extension*.Volume 25 Number 4.
- Robbins. S.)1996(, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Roberts. G and T. Reed,(1996). Performance appraisal participation, goal setting and feedback: The influence of supervisory style, *Review of Public Administration* 16: 29-60.
- Singh Abhinav and Bangalore (2003). " Is your performance appraisal system free from bias?" *Indian Express Group* (Mumbai, India). Mumbai by The Business Publications Division of the Indian Express Group of Newspapers
- Stoner, James & Wankel , Charles(1986)" *Management*." 3rd., Englewood cliffs, New Jersey: pret-

- ice-Hall international, Inc: pp: 588-587.
- Taylor, S and S. Fiske,(1981). Getting inside the head: Methodologies for process analysis in attribution and social cognition. In: J. Harvey, W. Ickes and R. Kidd, Editors, *New directions in attributional research*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Veglahn, P. A. (1993). Key issues in performance appraisal challenges: Evidence from court and arbitration decisions. *Labor Law Journal*, October, 595-606.
- Whisenand. P and G. Rush, (1998). *Supervising police personnel: The fifteen responsibilities* ((3rd ed.)), Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Archive of SID