

## جشنواره برترین‌ها گامی بلند به سوی تعالی سازمانی

دکتر مهدی بشیری\*، دکتر مهدی بسینی مطلق\*\*، مهندس مهدی ذغعی نژاد\*\*\*

### چکیده

جشنواره برترین‌های ناجا متأثر از تفکر بهبود مداوم فعالیت‌ها، با هدف انتخاب برترین رده عملیاتی ناجا در زمینه‌های مختلف پیشنهاد می‌گردد. این مقاله بر آن است تا جشنواره برترین‌ها را به عنوان بستری برای تعالی سازمانی یا به عبارتی تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دایمی، که در گرو وجود افراد تعالی خواه و تعالی جو در ناجا می‌باشد، معرفی نماید. این مقاله، ابتدا به کلیاتی در مورد این جشنواره، شامل اهداف، مراحل و ارکان آن پرداخته و سپس خروجی‌های مورد انتظار، همراه با نحوه اجرا و روش‌های علمی (متدولوژی) ارزیابی آن را بیان کرده و در نهایت تفاوت‌ها را با موارد مشابه (در حال اجرا در نیروی انتظامی) همچون کارنامه یگانی، مورد بحث قرار می‌دهد.

### کلید واژه‌ها

جشنواره برترین‌ها، تعالی سازمانی، رقابت، الگوبرداری

\* عضو هیئت علمی دانشگاه شاهد

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه شاهد

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس

### مقدمه

همواره توجه به تعالی سازمانی با توجه به شرایط رقابتی حاکم بر بازارهای جهانی، در سرلوحه کار سازمان‌ها قرار داشته و مورد توجه خاص بوده است. به عبارت دیگر هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار، بلوغ و یا میزان کامیابی در تامین اهداف سازمانی خود، نیاز دارد تا میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان‌ها و راهبردهای کسب و کار خویش مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهد. در حقیقت مزایایی که سازمان‌ها با به کار بردن مدل‌های تعالی سازمانی می‌توانند به دست آورند شامل موارد زیر می‌باشد.

۱- با بکارگیری مدل‌های سرآمدی کسب و کار، در سازمان زبانی مشترک و چارچوبی که در واقع رفتار سازمان را شکل می‌دهد، پیدا خواهد شد. علاوه بر آن، اگر سازمان دیگری هم این کار را انجام داده باشد، زبان مشترک بین دو سازمان پیدا می‌شود و دو سازمان می‌توانند بسیاری از مسائل را به گفتمان بگذارند و از همدیگر الگوبرداری کنند.

۲- به کمک مدل‌های سرآمدی کسب و کار، سازمان‌ها متوجه نقاط قوت و نواحی قابل بهبود خواهند شد و در نتیجه می‌توانند روی نواحی قابل بهبود کار کنند و آن‌ها را بهبود دهند.

۳- سازمان‌ها با بکارگیری مدل‌های سرآمدی در بُعد ملی، این موضوع را مطرح می‌کنند که از یک سری اصول و قواعد در کسب و کار پیروی می‌کنند و در نتیجه با شرکت در جشنواره پیش بینی شده، خودشان را به عنوان یک سازمان سرآمد معرفی می‌نمایند.

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با توجه به وظایف خطیر خود در این راستا همگام با دیگر نهادها و سازمان‌ها اقداماتی را در دستور کار دارد که از جمله آن‌ها توجه این سازمان به امر تعالی سازمانی می‌باشد و برای این منظور «جشنواره برترین‌ها» به عنوان گامی موثر ارائه و پیشنهاد می‌گردد.

شرایط رقابتی حاکم بر بازارهای جهانی سازمان‌ها را در مسیری سوق می‌دهد که تعالی خواهی و تعالی جویی سرلوحه کار آن‌ها قرار گرفته است. به عبارت دیگر سازمان‌ها به رشد و توسعه پایدار و دایمی در جهت کسب رضایت مشتریان و افزایش مستمر سودآوری گام بر می‌دارند. (Jose tari, 2006)

در میان سازمان‌ها عام المنفعه مانند نیروی انتظامی، اگرچه رقابت با سازمان مشابه معنا و مفهومی پیدا نمی‌کند، اما دستیابی به ارتقاء سازمان و افزایش رضایت مردم و همچنین رقابت میان واحدهای مشابه درون سازمانی، فاکتورهایی هستند که به عنوان عاملی تحریک کننده این سازمان‌ها را به سوی تعالی جویی سوق می‌دهند. از جمله تدابیری که نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در این زمینه می‌تواند بیاندهد «جشنواره برترین‌ها» می‌باشد. این جشنواره باید متأثر از چنین تفکری، با هدف انتخاب برترین رده عملیاتی ناجا در زمینه‌های مختلف طراحی و به اجرا درآید و سیر تکاملی آن در سال‌های بعد به صورتی کامل‌تر به صورت جشنواره تعالی سازمانی اجرا گردد.

مطالبی که این مقاله بدان خواهد پرداخت کلیاتی است در مورد جشنواره برترین‌ها که مشتمل بر اهداف، مراحل و ارکان می‌باشد. علاوه بر آن خروجی‌های مورد انتظار جشنواره و روش‌های علمی (متدولوژی) ارزیابی آن از جمله دیگر مواردی است که این مقاله بدان خواهد پرداخت.

### کلیاتی در مورد جشنواره برترین‌ها

همانطور که گفته شد جشنواره برترین‌ها، با هدف انتخاب برترین واحدهای ناجا در زمینه‌های مختلف، الگو سازی و نشر نمونه‌های موفق در سراسر کشور طراحی شده و به اجرا در می‌آید. این جشنواره براساس ساختار پلیس‌های تخصصی و معاونت‌های مختلف ناجا در سطوح مختلف (شهرستانی، استانی، و یا بر اساس رده عملیاتی) مورد بررسی قرار می‌گیرد و انتظار می‌رود که پس از اجرای فرآیند تدوین شده و انتخاب الگوهای برتر، امکان ارتقاء عملکرد در واحدهای مختلف ناجا از طریق الگو برداری و رقابت سالم ایجاد گردد. به عبارت دیگر این جشنواره که در سطوح شهرستانی، استانی و کشوری به اجرا در می‌آید، معرفی واحدهای برتر سراسر کشور از سطوح شهرستانی به کشوری را مدنظر دارد. بر این اساس

در این قسمت از مقاله، به کلیاتی در مورد این جشنواره شامل اهداف، مراحل و ارکان آن می‌پردازیم.

### ۱- اهداف، مراحل و ارکان جشنواره

جشنواره برترین‌ها در راستای نیل به اهداف تعالی جویانه و بهبود مداوم فعالیت‌های خطیر ناجا اهداف کلی زیر را دنبال می‌نماید. (Jose Tari, 2006)

- شناسایی واحد برتر و الگو سازی بر مبنای آن؛
  - ابزاری برای ارزیابی به منظور تعیین موقعیت رده‌ها؛
  - درک فاصله بین اهداف و واقعیت‌ها و ترغیب رده‌ها به یافتن راه حل بهبود؛
  - ایجاد فضای رقابتی برای ارتقاء رده‌ها؛
  - ایجاد زبان و تفکر مشترک در تمامی رده‌ها و حوزه‌های عملکرد جهت بهبود بهره‌روی؛
  - ایجاد فضای مناسب برای تبادل تجربیات رده‌ها؛
  - تشویق رده‌ها برای شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود؛
- برای تحقق این اهداف و گام برداشتن در این مسیر اجرای هرچه مناسب این مهم، تلاش همه جانبه کارکنان و مدیران پلیس‌های تخصصی و معاونت‌های مختلف ناجا امری حیاتی به نظر می‌رسد. برای این منظور به صورت کلی مراحل و گام‌هایی را می‌توان در مسیر دستیابی به جشنواره برترین‌ها متصور شد که عبارتند از: (Toni & Tonchia, 2001)

- ۱- فرآیند تهیه و تدوین نظامنامه جشنواره برترین‌های سازمانی ناجا شامل تدوین شاخص‌ها، اهمیت شاخص‌ها، روش‌های علمی (متدولوژی) ارزیابی و...؛
  - ۲- فرآیند تهیه و تدوین مصادیق رده‌های برتر، عناوین، نوع و وزن شاخص‌های ارزیابی؛
  - ۳- فرآیند رده‌بندی و انتخاب واحدهای برتر استانی ناجا؛
  - ۴- فرآیند رده‌بندی و انتخاب واحدهای برتر شهرستانی در جشنواره کشوری؛
- خروجی هر یک از این فرآیندها، اجرای کامل جشنواره را نتیجه خواهند داد. برای این منظور لازم است کمیته‌های تخصصی با عناوین مختلفی تشکیل گردند که از طریق ارتباطاتی که با یکدیگر برقرار می‌کنند و طی کردن مراحل معین، در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده در هر یک از فرآیندهای ذکر شده در بالا گام بردارند.

این جشنواره در سه سطح کلی زیر طراحی گردیده است که در هر سطح کمیته‌هایی (ارکان جشنواره) وجود دارند که با همکاری یکدیگر این جشنواره را به پیش می‌برند:

#### ۱- سطح کشوری

- شورای راهبردی
- کمیته داوری نیرو
- کمیته علمی نیرو
- دبیرخانه جشنواره نیرو
- کمیته‌های تخصصی نیرو

#### ۲- سطح استانی

- کمیته داوری استان
- دبیرخانه جشنواره استان
- کمیته‌های تخصصی استان

#### ۳- سطح شهرستانی

- کمیته اجرایی شهرستان

#### خروجی‌های مورد انتظار

همانطور که قبلاً نیز اشاره گردید، جشنواره برترین‌ها به منظور ارتقای عملکرد در واحدهای مختلف ناجا از طریق الگو برداری و رقابت سالم راهبری می‌گردد. در حقیقت مهمترین خروجی مورد انتظار از این مهم، معرفی واحدهای برتر ناجا می‌باشد. این واحدها از طریق ساز و کارهایی که در ادامه با عنوان «روش‌های علمی (متدولوژی) ارزیابی جشنواره برترین‌ها» به توضیح آن‌ها خواهیم پرداخت مورد ارزیابی واقع می‌شوند. خروجی این ارزیابی نمره‌ای است که عملکرد هریک از واحدهای عملیاتی را نشان داده و این امکان را فراهم می‌نماید تا واحدهای برتر انتخاب گردند.

### روش‌های علمی (متدولوژی) ارزیابی جشنواره برترین‌ها

اساس جشنواره برترین‌ها، بر پایه متدولوژی ارزیابی آن بنا شده است. هرچه این متدولوژی، اصولی‌تر و علمی‌تر باشد، صحت نتایج نهایی این جشنواره بیشتر مورد تایید واقع خواهد گردید. در این قسمت به صورت هرچند مختصر به بررسی نحوه ارزیابی در این جشنواره می‌پردازیم. این ارزیابی در پلیس‌های تخصصی و معاونت‌های مختلفی که در زیر آمده‌اند در سطوح مختلف صورت می‌پذیرد.

#### معاونت‌ها

- معاونت عملیات انتظامی
- معاونت آموزش
- معاونت اجتماعی

#### پلیس‌های تخصصی

- پلیس پیشگیری
- پلیس امنیت عمومی
- پلیس آگاهی
- پلیس راهور
- پلیس مرزبانی
- یگان‌های ویژه
- سازمان وظیفه عمومی
- قرارگاه عملیاتی

برای ارزیابی سطوح مختلف هر یک از این معاونت‌ها و پلیس‌های تخصصی، معیار و سنجش‌ای احتیاج است. در حقیقت این معیارها که در جشنواره برترین‌ها تحت عنوان «شاخص‌ها» مطرح می‌شوند امکان مقایسه واحدهای ارزیابی شونده در سطوح مختلف را فراهم می‌آورند.

به عبارت دیگر در راستای انتخاب برترین‌های ناجا ضرورت ارائه شاخص‌هایی به منظور ارزیابی و مقایسه واحدها با یکدیگر احساس می‌شود. این شاخص‌ها به عنوان یکی از ارکان

متدولوژی ارزیابی جشنواره برترین‌هاست که در حقیقت متدولوژی ارزیابی واحدهای ناجا بر اساس آن صورت می‌گیرد. این شاخص‌ها را می‌توان در سه دسته عمده زیر طبقه‌بندی نمود:

- شاخص‌های نسبی
  - شاخص‌های هدف‌گذاری شده
  - شاخص‌های کیفی
- در ادامه به توضیح هر یک از این شاخص‌ها می‌پردازیم.

#### ۱- شاخص‌های نسبی

یکی از مهمترین شاخص‌هایی که در جشنواره برترین‌ها باید بدان توجه نمود، شاخص‌های نسبی است. این شاخص‌ها را از آن جهت که با مقادیر سال گذشته‌شان مقایسه می‌گردند به این نام می‌خوانند. در حقیقت مقدار به دست آمده از این شاخص نسبت به مقدار به دست آمده از آن در سال قبل مقایسه می‌گردد.

به طور کلی این شاخص‌ها را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم نمود:

۱- شاخص‌هایی که به صورت میزان وقوع بیان می‌شوند. به عنوان مثال شاخص «تعداد باندهای قاچاق کشف شده»، در آگاهی شهرستان‌ها معیاری است که می‌توان آن را با سال قبل از آن مقایسه نمود.

۲- شاخص‌هایی که به صورت نسبت میزان وقوع به میزان کل مطرح می‌گردند. شاخص «میزان کشف به وقوع جرائم مهمه از نظر کمی در دوره جاری» در آگاهی شهرستان بیانگر این نوع از شاخص‌ها می‌باشد. در حقیقت مقدار این نوع از شاخص‌ها کوچکتر یا مساوی عدد یک هستند زیرا همیشه مخرج بزرگتر یا مساوی صورت می‌باشد.

برای روشن‌تر شدن این شاخص‌ها در اینجا به نحوه محاسبه این شاخص‌ها اشاره می‌نماییم: فرض کنیم داده‌های مربوط به شاخص نسبی «میزان کشف اطلاعاتی پرونده‌های آگاهی نسبت به دوره مشابه قبل» به صورت زیر باشد:

- میزان کشف اطلاعاتی پرونده‌های آگاهی در دوره جاری:  $a$

- میزان کشف اطلاعاتی پرونده‌های آگاهی در دوره مشابه قبل:  $b$

با توجه به این دو پارامتر می‌توان رشد دوره جاری به دوره مشابه در سال قبل را به

صورت زیر محاسبه نمود: (اصغریور، ۱۳۷۷)

میزان رشد این دوره  $c = a - b$  (۱)

درصد رشد این دوره  $d = \left(\frac{c}{b}\right) \times 100$  (۲)

با توجه به توضیحات داده شده جداول زیر نحوه محاسبه شاخص‌های نسبی را نشان می‌دهد. جدول شماره (۱) بیانگر شاخص‌هایی است که به صورت میزان وقوع بیان می‌شوند.

جدول شماره (۱): شاخص نسبی نوع ۱

عنوان شاخص	نام واحد	عملکرد در دوره جاری a	عملکرد در دوره مشابه سال قبل b	رشد دوره جاری به دوره مشابه سال قبل	
				تعداد/ مقدار $C=a-b$	درصد $d=\frac{(a-b)}{b} \times 100$
تعداد باندهای قاپاق کشف شده	آگاهی شهرستان الف	۵۰	۲۰	۳۰	۱۵۰
	آگاهی شهرستان ب	۱۰	۵۶	-۴۶	-۸۲/۱۴
	آگاهی شهرستان ج	۲۵	۳۵	-۱۰	-۲۸/۵۷

علاوه بر شاخص‌های نسبی نوع یک، همانطور که قبلاً نیز بیان شد نوع دیگری از شاخص‌های نسبی نیز وجود دارد که با عنوان شاخص‌های نسبت میزان وقوع به میزان کل مطرح می‌گردند. نحوه محاسبه این شاخص‌ها در جدول شماره (۲) بیان گردیده است:

جدول شماره (۲): شاخص نسبی نوع ۲

عنوان شاخص	نام واحد	عملکرد در دوره جاری a	عملکرد در دوره مشابه سال قبل b	رشد دوره جاری به دوره مشابه سال قبل	
				تعداد/ مقدار $C=a-b$	درصد $d=\frac{(a-b)}{b} \times 100$
میزان کشف به وقوع جرایم مهمه	آگاهی شهرستان الف	۰/۴	۰/۱	۰/۳	۳۰۰
	آگاهی شهرستان ب	۰/۵	۰/۸۵	-۰/۳۵	-۴۱/۲
	آگاهی شهرستان ج	۰/۲۵	۰/۲۵	۰	۰



## ۲- بررسی تمایز (قابل تشخیص بودن)<sup>۱</sup> امتیازات در شاخص‌های نسبی

در برخی مواقع، پس از محاسبه امتیازات مربوط به یک شاخص در میان واحدهای مختلف، مشاهده می‌شود که وجود یک یا چند نقطه، عملاً وجود تمایز بین سایر واحدها را مخفی و غیر قابل تشخیص می‌نماید. از دلایل بروز چنین حالتی، وجود نقاطی خارج از پراکندگی جمعی<sup>۲</sup> می‌باشد که در چنین حالتی لازم است پس از شناسایی چنان نقاطی امکان تشخیص برای سایر نقاط نیز به وجود آید. به عنوان مثال اعداد زیر، اعدادی است فرضی از نمره کلی یک شاخص در میان ۱۵ واحد از واحدهایی که شامل نقطه خارج از پراکندگی جمعی می‌باشند. (فروند، ترجمه عمیدی و وحیدی اصل، ۱۳۷۸)

جدول شماره (۳): مثالی برای شناسایی نقاط خارج از محدوده

نام واحد	عدد عملکرد
واحد ۱	۵
واحد ۲	۲
واحد ۳	۲
واحد ۴	۷
واحد ۵	۸
واحد ۶	۹
واحد ۷	۵
واحد ۸	۱
واحد ۹	۸
واحد ۱۰	۱۰۰
واحد ۱۱	۴
واحد ۱۲	۶
واحد ۱۳	۱۰
واحد ۱۴	۲
واحد ۱۵	۵

با ملاحظه اعداد جدول فوق، احساس می‌شود که عملکرد واحد ۱۰، عملکرد سایر واحدها را در محاسبات لازم، یکسان جلوه خواهد داد.

1. Distinction

2. Outlier

برای تشخیص نقاط فوق‌الذکر لازم است از رابطه زیر استفاده نماییم. (همان منبع)

$$|X_i - \bar{X}| \geq 3\sigma \quad (3)$$

که در آن  $X_i$  ها بیانگر داده‌ها،  $\bar{X}$  میانگین داده‌ها و  $\sigma$  مقدار انحراف معیار کل داده‌هاست.

جدول شماره (۴): نحوه شناسایی نقاط خارج از محدوده

ردیف	$X_i$	$X_i - \bar{X}$
۱	۵	۶.۶
۲	۲	۹.۶
۳	۲	۹.۶
۴	۷	۴.۶
۵	۸	۳.۶
۶	۹	۲.۶
۷	۵	۶.۶
۸	۱	۱۰.۶
۹	۸	۳.۶
۱۰	۱۰۰	۸۸.۴*
۱۱	۴	۷.۶
۱۲	۶	۵.۶
۱۳	۱۰	۱.۶
۱۴	۲	۹.۶
۱۵	۵	۶.۶
	$\bar{X} = 11.6$	
	$\sigma = 24.6$	
		$3 * \sigma = 73.83205$

همانطور که در جدول شماره (۴) ملاحظه می‌گردد واحد ۱۰ با مقدار ۱۰۰ که در جدول با ستاره مشخص گردیده است نقطه خارج از پراکندگی جمعی (*outlier*) می‌باشد. نکته: چنانچه تعداد واحدهای مورد بررسی در مورد یک شاخص، کمتر از تعداد ۱۰ باشد، در این صورت احتمالاً بدلیل قابل تشخیص (تمایز) بودن واحدها، *outlier* خاصی بدست نخواهد آمد.

اما در مورد اصلاح (قابل تمایز و تشخیص نمودن واحدها) راه کارهای مختلفی وجود دارد که راه کار پیشنهادی در این جا بدین صورت است که پس از تشخیص نقاط outlier ضمن در نظر گرفتن امتیاز ۱۰۰ برای آن واحدها و حذف آن نقاط از محاسبات، مجدداً نمره کلی مربوط به واحدهای دیگر را بین صفر تا ۸۰ محاسبه می‌نماییم. به عبارت دیگر از فرمول شماره (۴) می‌بایستی جهت محاسبه نمرات سایر واحدها استفاده نمود:

$$g = (d - e) * \left( \frac{80}{|f - e|} \right) \quad (۴)$$

که در آن  $d$  بیانگر  $x_i$  مربوط به آن واحد،  $f$  بیانگر بالاترین و  $e$  بیانگر بدترین  $x_i$  می‌باشد.

جدول شماره (۵): حذف outlier (واحد ۱۰)

شماره واحد	$X_i$	$ X_i - \bar{X} $
۱	۵	۰/۲۹
۲	۲	۳/۲۹
۳	۲	۳/۲۹
۴	۷	۱/۷۱
۵	۸	۲/۷۱
۶	۹	۳/۷۱
۷	۵	۰/۲۹
۸	۱	۴/۲۹
۹	۸	۲/۷۱
۱۰	*	*
۱۱	۴	۱/۲۹
۱۲	۶	۰/۷۱
۱۳	۱۰	۴/۷۱
۱۴	۲	۳/۲۹
۱۵	۵	۰/۲۹
	$\bar{X} = 5.3$	$3 * \sigma = 8.6$
	$\sigma = 2.9$	

همانگونه که ملاحظه می‌شود در جدول شماره (۵)، هیچ واحدی outlier نمی‌باشد.

در نهایت با توجه به توضیحات داده شده و لحاظ نمودن فرمول شماره (۴)  $(e=1$  و  $f=10)$  نمره هریک از واحدها به صورت جدول شماره (۶) می‌باشد.

جدول شماره (۶): نمرات نهایی هریک از واحدها

شماره واحد	$X_i$	$g = (d - e) * \left(\frac{80}{ f - e }\right)$
۱	۵	۳۵/۵۶
۲	۲	۸/۸۹
۳	۲	۳/۸۹
۴	۷	۵۳/۳۳
۵	۸	۶۲/۲۲
۶	۹	۷۱/۱۱
۷	۵	۳۵/۵۶
۸	۱	۰
۹	۸	۶۲/۲۲
۱۰	۱۰۰	۱۰۰
۱۱	۴	۲۶/۶۷
۱۲	۶	۴۴/۴۴
۱۳	۱۰	۸۰
۱۴	۲	۸/۸۹
۱۵	۵	۳۵/۵۶

### ۳- شاخص‌های هدف گذاری شده گام‌های علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

ساز و کار این شاخص‌ها مشابه شاخص‌های نسبی می‌باشد با این تفاوت که در شاخص‌های نسبی مقدار به دست آمده از یک شاخص در دوره جاری با دوره قبل از آن مقایسه می‌گردد در حالی که در شاخص‌های هدف گذاری شده مقدار به دست آمده از یک شاخص در دوره جاری با مقدار هدف گذاری شده برای آن دوره مقایسه می‌گردد. به عبارت دیگر این شاخص‌ها به گونه‌ای هستند که در ابتدای هر دوره میزان هدف آن، توسط پلیس تخصصی و یا معاونت مربوطه، به آن واحد ابلاغ می‌گردند، این مقدار تعیین شده را تحت عنوان «مقدار هدف» بیان می‌نمایند. واحدهایی که از این شاخص‌ها استفاده می‌کنند

می‌بایستی تمام تلاش خود را برای رسیدن به این مقدار (مقدار هدف‌گذاری شده) متمرکز نمایند. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به شاخص «میزان افزایش بهره‌وری سرانه کشف» در هنگ مرزی اشاره نمود.

نحوه محاسبه این شاخص‌ها نیز به صورتی مشابه با شاخص‌های نسبی می‌باشد. با این تفاوت که این شاخص‌ها به جای این که با مقدار مشابه‌شان در سال قبل مقایسه شوند، با مقدار هدف‌گذاری شده مقایسه می‌گردند. به عبارت دیگر تمامی محاسبات مربوط به شاخص‌های نسبی برای شاخص‌های هدف‌گذاری شده نیز کاربرد دارد. تنها با این تفاوت که مقدار پارامتر  $b$  از مقدار «دوره قبل» به مقدار «هدف‌گذاری شده» تغییر می‌کند. جدول شماره (۷) نمونه‌ای از محاسبه شاخص‌های هدف‌گذاری شده را نشان می‌دهد:

جدول شماره (۷): شاخص هدف‌گذاری شده

عنوان شاخص	نام واحد	عملکرد در دوره جاری $a$	مقدار هدف‌گذاری شده $b$	درصد رشد $d = ((a-b)/b) \times 100$
میزان افزایش	آگاهی شهرستان الف	۱۰	۱۰	۱۰۰
بهره‌وری	آگاهی شهرستان ب	۵	۲	$\min \{۲۵۰, ۱۲۰\} = ۱۲۰$
سرانه کشف	آگاهی شهرستان ج	۵	۸	۶۲.۵

همانطور که در جدول شماره (۷) ملاحظه می‌گردد درصد رشد آگاهی شهرستان ب برابر با  $\min \{۲۵۰, ۱۲۰\} = ۱۲۰$  گردیده است. که این عبارت نشان دهنده این است که شاخص‌های هدف‌گذاری شده دارای مقدار ماکزیمی برابر با ۱۲۰ می‌باشند. درحقیقت یکی از مشکلاتی که ممکن است در محاسبه شاخص‌های هدف‌گذاری شده رخ دهد این است که مقدار هدف‌گذاری شده از مقدار به دست آمده در آن دوره کوچک‌تر باشد. در این صورت مقدار شاخص به دست آمده برای آن دوره عددی بزرگ می‌شود. این عدد بزرگ، هنگامی که در ضریب اهمیت شاخص ضرب می‌گردد، بسیار بزرگ خواهد شد. در نتیجه باعث می‌شود تا نمره کلی مربوط به یک واحد به طور غیر واقعی بزرگ گردد. این امر رتبه واحد مربوطه را برتر نمایش می‌دهد.

برای رفع چنین مشکلی مقداری را به عنوان حداکثر مقدار این شاخص در نظر می‌گیریم. مقداری که در این‌جا پیشنهاد می‌شود ۱۲۰ درصد می‌باشد. به عنوان مثال در ارزیابی پلیس آگاهی شهرستان‌ها شاخص «میزان افزایش بهره‌وری سرانه کشف: ۵ تن» یک شاخص هدف گذاری شده می‌باشد. داده‌های زیر اطلاعات فرضی مربوط به یکی از دوره‌ها و نحوه محاسبه این شاخص را در آگاهی شهرستان ب نشان می‌دهد. نتیجه این محاسبات در جدول شماره (۸) نیز آورده شده است.



همانطور که ملاحظه می‌شود مقدار به دست آمده بزرگ‌تر از ۱۲۰ می‌باشد بنابراین باید به صورت زیر عمل نمود:

$$\min \{250, 120\} = 120 \quad (5)$$

بنابراین برای محاسبه نمره کلی این واحد از عدد ۱۲۰ استفاده می‌کنیم.

#### ۴- شاخص‌های کیفی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

این شاخص‌ها از جنس کیفیت می‌باشند و رابطه نسبتاً بالایی با نظر کارشناسان مربوطه دارد. معمولاً برای محاسبه این شاخص‌ها از طیف لیکرت و بر مبنای امتیازات بین صفر تا صد عمل می‌کنند. این امتیازات را به روش‌های مختلفی می‌توان بین صفر تا صد تقسیم بندی نمود. به عنوان مثال می‌توان امتیازات بین صفر تا سی را بیانگر ضعیف بودن، امتیازات بین سی تا شصت را بیانگر متوسط بودن، امتیازات بین شصت تا نود را بیانگر خوب بودن و امتیازات بین نود تا صد را بیانگر عملکرد عالی در آن شاخص قلمداد نمود. جدول ۸

نمونه‌ای از نحوه محاسبه شاخص کیفی «کیفیت تعامل و همکاری با سایر آگاهی» را در پلیس آگاهی شهرستان نشان می‌دهد:

جدول شماره (۸): شاخص کیفی

عنوان شاخص	نام وامد	عملکرد در دوره جاری <i>a</i>	عملکرد در دوره مشابه سال قبل <i>b</i>	رشد دوره جاری به دوره مشابه سال قبل	
				تعداد/ مقدار $C=a-b$	درصد $d=((a-b)/b) \times 100$
کیفیت تعامل و همکاری با سایر آگاهی	آگاهی شهرستان الف	۶۷	۷۳	-۶	-۸/۲۲
	آگاهی شهرستان ب	۲۳	۴۷	-۲۴	-۵۱/۰۶
	آگاهی شهرستان ج	۵۶	۲۳	۳۳	۱۴۳/۱۴۸

#### ۵- نحوه محاسبه نمره نرمال شده

حال با توجه به داده‌های موجود و اطلاعات به دست آمده در جداول قبلی، می‌توان نمره کلی مربوط به هر یک از شاخص‌ها را محاسبه نمود برای این منظور پارامترهای زیر را تعریف می‌نماییم:

*e*: بدترین درصد به دست آمده بین آگاهی‌ها در هر یک از شاخص‌ها

*f*: بهترین درصد به دست آمده بین آگاهی‌ها در هر یک از شاخص‌ها

حال نمره کلی (*g*) را می‌توان به صورت زیر محاسبه نمود.

$$g = (d - e) * \left( \frac{100}{|f - e|} \right) \quad (۶)$$

براساس فرمول‌های توضیح داده شده واطلاعات موجود در جداول به دست آمده جدول

شماره (۹) تا (۱۲) بیانگر نمره کلی هر یک از شاخص‌ها می‌باشد.

جدول شماره (۹): نمره کلی شاخص نسبی ۱

نمره کلی g	رشد دوره جاری به دوره مشابه سال قبل		نام واحد	شاخص نسبی ۱
	درصد $d=((a-b)/b) \times 100$	تعداد/ مقدار $C=a-b$		
۱۰۰	۱۵۰	۳۰	آگاهی شهرستان الف	تعداد باندهای قایاق کشف شده
۰	-۸۲/۱۴	-۴۶	آگاهی شهرستان ب	
۲۳/۱	-۲۸/۵۷	۰	آگاهی شهرستان ج	

جدول شماره (۱۰) نمره کلی شاخص نسبی ۲ را با توجه به رویه توضیح داده شده نشان می دهد.

جدول شماره (۱۰): نمره کلی شاخص نسبی ۲

نمره کلی g	رشد دوره جاری به دوره مشابه سال قبل		نام واحد	شاخص نسبی ۲
	درصد $d=((a-b)/b) \times 100$	تعداد/ مقدار $C=a-b$		
۱۰۰	۳۰۰	۰/۳	آگاهی شهرستان الف	میزان کشف به وقوع جرائم مهمه
۰	-۴۱/۲	۰/۳۵	آگاهی شهرستان ب	
۱۲/۰۷۵	۰	۰	آگاهی شهرستان ج	

جدول شماره (۱۱) نیز با توجه به رویه توضیح داده شده نمره کلی شاخص هدف گذاری شده را نشان می دهد.



جدول شماره (۱۱): نمره کلی شاخص هدف گذاری شده

نمره کلی $g$	درصد رشد $d = \left(\frac{a}{b}\right) * 100$	نام واحد	شائخص هدف گذاری شده
۶۵/۲۲	۱۰۰	آگاهی شهرستان الف	میزان افزایش
۱۰۰	$\min \{۲۵۰, ۱۲۰\} = ۱۲۰$	آگاهی شهرستان ب	بهره‌وری سرانه
۰	۶۲/۵	آگاهی شهرستان ج	کشف

در نهایت نمره کلی شاخص کیفی نیز با توجه به فرمول کلی توضیح داده شده به شرح جدول شماره (۱۲) می‌باشد.

جدول شماره (۱۲): نمره کلی شاخص کیفی

نمره کلی $g$	رشد دوره جاری به دوره مشابه سال قبل		نام واحد	شائخص کیفی
	درصد $d = ((a-b)/b) \times 100$	تعداد/ مقدار $C = a - b$		
۳۰/۴۷	۸/۲۲	-۶	آگاهی شهرستان الف	کیفیت تعامل و همکاری با سایر آگاهی
۰	-۵۱/۰۶	-۲۴	آگاهی شهرستان ب	
۱۰۰	۱۴۳/۴۸	۳۳	آگاهی شهرستان ج	

#### ۶- نحوه محاسبه نمره نهایی

برای محاسبه نمره نهایی می‌بایستی نمره کلی به دست آمده در جداول شماره (۵) تا (۸) را در ضرایبی که در ادامه توضیح داده می‌شود ضرب نمود.

#### ضریب منطقه‌ای

میزان وقوع هریک از شاخص‌های تعریف شده برای جشنواره برترین‌ها از منطقه‌ای به منطقه دیگر و از شهری به شهر دیگر متفاوت می‌باشد. این تفاوت ناشی از فرهنگ آن

منطقه، عقاید و شرایط جغرافیایی آن منطقه می‌باشد. به عنوان مثال شاخص «تعداد باندهای قاچاق کشف شده» شاخصی است که میزان وقوع آن از منطقه‌ای به منطقه دیگر متفاوت می‌باشد. به عبارت دیگر بعضی از شهرها به دلیل خصوصیات آن منطقه تعداد باندهای قاچاق کم و بنابراین تعداد موارد کشف شده نیز کم خواهد بود. این در حالی است که مقایسه پلیس آگاهی این شهر با پلیس آگاهی شهری که به دلیل بالاتر بودن تعداد باندهای قاچاق، پتانسیل بیشتری برای کشف وجود دارد، عادلانه نمی‌باشد. بنابراین با توجه به این توضیحات لزوم در نظر گرفتن ضریبی که این تفاوت‌ها را در مناطق مختلف لحاظ نماید، امری ضروری به نظر می‌رسد. این ضریب می‌بایستی در نمره هریک از شاخص‌ها که در بخش‌های قبلی محاسبه شد ضرب گردد. به عبارت دیگر نمره واقعی شاخص مطابق با فرمول ۷ محاسبه می‌گردد.

$$(7) \quad \text{عددی است بین ۱ تا ۲} \quad \text{ضریب} = \frac{\text{شاخص}}{\text{شاخص}}$$

که در آن بیانگر ضریب منطقه‌ای می‌باشد. در شاخص‌های نسبی برابر با ضریب منطقه‌ای آن واحد و در شاخص‌های هدف گذاری شده و کیفی برابر با عدد یک می‌باشد. نکته‌ای که باید بدان توجه داشت این است که ضریب منطقه‌ای فقط برای شاخص‌های نسبی کاربرد دارد. در شاخص‌های هدف گذاری شده، تفاوت‌های منطقه‌ای در مقدار هدف لحاظ گردیده است، از این رو ضرب کردن ضریب منطقه‌ای در نمره نهایی به دست آمده امری غیر ضروری و نادرست می‌باشد. علاوه بر آن شاخص‌های کیفی نیز مانند شاخص‌های هدف گذاری شده احتیاجی به در نظر گرفتن ضریب منطقه‌ای ندارند، چرا که امتیاز داده شده به این نوع از شاخص‌ها با در نظر گرفتن تمامی شرایط حاکم بر آن واحد می‌باشد. از این رو ضریب منطقه‌ای نیز در این شاخص‌ها لحاظ شده است و احتیاج به ضرب مجدد آن نمی‌باشد.

برای محاسبه این ضرایب، لازم است کمیته‌های تخصصی با استفاده از چک لیست تهیه شده (با توجه به موضوع‌های مهم قابل استفاده در ضرایب منطقه‌ای) امتیاز خاص هر واحدها را تعیین نمایند. نمونه‌ای از این چک لیست در جدول شماره (۱۳) ارائه شده است.

جدول شماره (۱۳): چک لیست محاسبه ضریب منطقه‌ای

موضوع	ضریب (۰-۱۰۰)	توضیح <sup>۱</sup>
بدی آب و هوا		اگر بدی آب و هوا در واحد مربوطه وجود دارد حداکثر امتیاز داده می‌شود.
منابع مالی		چنانچه جذب منابع مالی در آن واحد ضعیف باشد بالاترین امتیاز تعیین می‌شود.
منابع انسانی		ضعف در منابع انسانی دارای ضریب بالاتر خواهد بود.
جرم خیز بودن		هرچه منطقه مربوطه جرم‌خیزتر باشد ضریب بیشتری خواهد داشت.
کیفیت همکاری رده‌های دیگر با واحد مربوطه		هر چه کمتر امتیاز بیشتر.
.		
.		
.		
جمع	$a$	

عدد نهایی ضریب منطقه‌ای مطابق با فرمول (۸) محاسبه می‌گردد.

$$(۸) \quad 1 + \frac{a}{100 \times n}$$

$n$ : تعداد موارد چک لیست می‌باشد.

با توجه به این توضیحات جداول شماره (۵) و (۶) را می‌بایستی با توجه به ضرایب

منطقه‌ای اصلاح نمائیم جداول شماره (۱۴) و (۱۵) موید این مطلب است.

۱. باید توجه داشت تنها مواردی در این ضریب‌دهی آورده شوند که منشأ خارجی و غیر قابل کنترل توسط واحد مورد نظر را داشته باشند.

جدول شماره (۱۴): نمره کلی تصحیح شده شاخص نسبی ۱

شماره نسبی ۱	نام واحد	نمره کلی $g$	ضریب $\alpha$	نمره کلی تصحیح شده $g'$
تعداد باندهای قاچاق کشف شده	آگاهی شهرستان الف	۱۰۰	۱/۱	۱۱۰
	آگاهی شهرستان ب	۰	۱/۱۵	۰
	آگاهی شهرستان ج	۲۳/۱	۱/۱۸	۲۷/۲۶

جدول شماره (۱۵): نمره کلی تصحیح شده شاخص نسبی ۲

شماره نسبی ۲	نام واحد	نمره کلی $g$	ضریب $\alpha$	نمره کلی تصحیح شده $g'$
میزان کشف به وقوع جرائم مهمه	آگاهی شهرستان الف	۱۰۰	۱/۱	۱۱۰
	آگاهی شهرستان ب	۰	۱/۱۵	۰
	آگاهی شهرستان ج	۱۶/۰۷۵	۱/۱۸	۱۴/۲۵

### ضریب اهمیت شاخص

نمره کل یک شهرستان یا استان متشکل از مجموعه‌ای از شاخص‌های آن منطقه می‌باشد. یکی از راه‌کارهایی که برای محاسبه نمره کل وجود دارد این است که نمره تمامی شاخص‌های مربوط به آن منطقه را با هم جمع کنیم. این کار از نظر منطقی صحیح نمی‌باشد. چرا که شاخص‌ها در مقایسه با یکدیگر از اهمیت یکسانی برخوردار نمی‌باشند. به عنوان مثال در پلیس آگاهی شاخص «تعداد باندهای قاچاق کشف شده نسبت به دوره مشابه» در مقایسه با شاخص «کیفیت تعامل و همکاری با سایر آگاهی‌ها» از اهمیت یکسانی برخوردار نیست. بنابراین برای محاسبه نمره کل آگاهی یک استان می‌بایستی برای هر یک از این شاخص‌ها ضرایبی را در نظر گرفت.

با توجه به توضیحات داده شده در مورد ضرایب منطقه‌ای و ضرایب اهمیت شاخص‌ها نحوه محاسبه نمره کلی یک واحد را می‌توان به صورت فرمول (۹) بیان نمود:

$$T = w_1 g'_1 + w_2 g'_2 + w_3 g'_3 + \dots + w_n g'_n \quad (9)$$

که در آن  $w_i$  ضریب اهمیت شاخص  $i$  بوده و  $n$  نمره شاخص نام است که از حاصل ضرب نمره خام شاخص در ضریب منطقه‌ای به دست آمده است. با توجه به توضیح داده شده نمره هریک از واحدهای ارزیابی شونده به صورت جدول شماره (۱۶) خواهد بود.

جدول شماره (۱۶): نمره نهایی هریک از آگاهی‌ها

رتبه	نمره نهایی	نمره شفاف	نمره شفاف	نمره شفاف	نام واحد	
		کیفی	هدف گذاری شده	نسبی ۲		
		۱	۱/۵	۱/۷۵	۲	
۱	۲۸۵/۸	۳۰/۱۴۷	۶۵/۲۲	۱۰	۷۰	آگاهی شهرستان الف
۲	۱۵۰	۰	۱۰۰	۰	۰	آگاهی شهرستان ب
۳	۱۲۳/۷۱۵	۱۰۰	۰	۲/۴۲	۹/۲۴	آگاهی شهرستان ج

### برخی از تفاوت‌های کارنامه یگانی و جشنواره برترین‌ها

جشنواره برترین‌ها با کارنامه یگانی شباهت‌های زیادی دارد لیکن از زوایای مختلف دارای تفاوت‌هایی است که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

#### اهداف

اهداف جشنواره برترین‌ها شامل موارد زیر است:

- شناسایی واحد برتر و الگوسازی بر مبنای آن؛
- ابزاری برای ارزیابی به منظور تعیین موقعیت رده‌ها؛
- درک فاصله بین اهداف و واقعیت‌ها و ترغیب رده‌ها به یافتن راه حل بهبود؛

- ایجاد زبان مشترک در تمامی رده‌ها و حوزه‌های عملکرد جهت بهبود بهره‌وری؛
- ایجاد فضای رقابتی برای ارتقاء رده‌ها؛
- ایجاد فضای مناسب برای تبادل تجربیات رده‌ها؛
- تشویق رده‌ها برای انجام عملیات خود ارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود؛

در صورتی که در کارنامه یگانی اهداف بیشتر متمرکز به تعریف شاخص‌های نظارتی جهت تقویت نقاط قوت و برطرف نمودن نقاط ضعف سازمانی می‌باشد.

### روش‌های علمی (متدولوژی) ارزیابی

متدولوژی ارزیابی واحدها در جشنواره برترین‌ها با متدولوژی ارزیابی آن‌ها در کارنامه یگانی در ابعاد مختلف من جمله در بعد تعریف شاخص‌ها، نوع شاخص‌ها، سیستم نمره‌دهی، چگونگی مقایسه واحدها و... متفاوت می‌باشند.

### خروجی

نتیجه نهایی کارنامه یگانی، تهیه کارنامه یگانی واحدها برای دستیابی به اهدافی که قبلاً ذکر شده جهت استحضار فرماندهی می‌باشد، در صورتی که نتیجه جشنواره برترین‌ها علاوه بر معرفی واحدهای برتر، الگوسازی آن واحدها برای واحدهای دیگر که خود شروعی برای فعالیت‌های بهبود و تعالی سازمانی می‌باشد.

### شاخص‌ها

نوع شاخص‌هایی که در جشنواره برترین‌ها تعریف می‌شود صرفاً شاخص‌های ماموریتی و عملکردی نخواهد بود و لازم است شاخص‌های توانمندساز نیز در مجموعه شاخص‌ها اضافه گردد. همچنین در بُعد دیگر شاخص‌های جشنواره برترین‌ها در سه نوع کیفی، نسبی و هدف‌گذاری شده قابل تعریف است در حالی که در کارنامه یگانی چنین نیست.

### رویکردهای مورد توجه

الف) سازمان اجرایی: در جشنواره برترین‌ها تمامی رده‌های مورد ارزیابی درگیر خواهند بود. در حالی که کارنامه یگانی بیشترین حجم فعالیت با معاونت طرح و برنامه می‌باشد.

ب) تواتر زمانی: جشنواره برترین‌ها سالانه برگزار می‌شود، کارنامه یگانی ۶ ماه یکبار

ج) توسعه، رشد هزینه‌های تعالی: در جشنواره برترین‌ها به دلیل این که رویکرد و رشد توسعه واحدها مد نظر قرار دارد لذا از بعد مالی احتیاج به منابع مالی فراوانی خواهد بود تا با تعریف پروژه‌ها و طرح‌های بهره‌وری و تعالی سازمانی بتوان به اهداف جشنواره دست یافت، در صورتی که در کارنامه یگانی چنین نیست.

د) کنترلی، انگیزشی: در کارنامه یگانی بیشتر تاکید بر بُعد کنترلی است در حالی که مکانیزم جشنواره برترین‌ها بر بُعد انگیزشی تاکید دارد. (مورد تاکید در هدف سوم جشنواره برترین‌ها)

ه) هسته‌های بهره‌وری: بدلیل ماهیت انگیزشی در جشنواره برترین‌ها هسته‌های بهره‌وری به صورت خود جوش شکل خواهند گرفت. در حالی که در کارنامه یگانی این اتفاق نخواهد افتاد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بطور عمده هدف از جشنواره برترین‌ها معرفی واحدهای برتر ناجا به منظور الگوسازی و ایجاد فضای رقابتی و تشویق واحدها و ایجاد انگیزه در آن‌ها می‌باشد. که شالوده این مهم بر اساس متدولوژی ارزیابی صورت می‌پذیرد. این ارزیابی بر اساس شاخص‌هایی صورت می‌گیرد که این شاخص‌ها با هماهنگی و طی جلساتی با هریک از معاونت‌ها و پلیس‌های تخصصی بر اساس متدولوژی تعیین شده تدوین خواهند شد. امید است که این روش بتواند در ایجاد تعالی سازمانی در ناجا موثر و مفید باشد.

**منابع:**

- اصغرپور، محمدجواد (۱۳۷۷). "نصمیم‌گیری‌های چند معیاره"، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
- فروند، جان (۱۳۷۸). "آمار ریاضی"، ترجمه علی عمیدی و محمد قاسم وحیدی اصل، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، چاپ اول.
- Jose Ignacio Castresana Ruiz-Carrillo & Ruben Fernandez-Ortiz, (2005). "Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View", *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 1, 31-55.
- Jose Tari, Juan, (2006). "An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university", *Journal of Educational Administration* Vol. 44 No. 2, 2006 pp. 170-188.
- P.Castka, C.J.Bamber and J.M.Sharp, (2003). "Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model", *Journal of Management Development*, vol. 22 no. 2.
- Toni, A. D. & Tonchia, S. (2001), "Performance measurement systems Models, characteristics and measures", *International Journal of Operations & Production Management*, vol.21, No.1/2, pp.46-71.