

رابطه ارزیابی عملکرد افسران پلیس و رضایتمندی کلی*

** دیوید لیلی

*** سمیر هندوجا

چکیده

اگرچه میزان نارضایتی از سیستم های ارزیابی عملکرد افسران پلیس در بسیاری از سازمانها به طور قابل توجهی زیاد است، تحقیق اخیر صورت گرفته در ششصد سازمان پلیس نشان داد که میزان رضایتمندی کلی به صورت چشمگیری در میان سازمانهایی که از سطوح بیشتر اقدامات جامعه محور بهره می گرفتند، مشهود است. در این تحقیق پیشنهاد شده است که نارضایتی از فرایند بررسی عملکرد می تواند بر عملکرد آینده کارکنان و ابقای آنها تأثیر گذار باشد. تأکید این تحقیق این است که تفاوت های موجود را بین سازمانهایی که می توانند بیانگر این میزان تفاوت و تنوع باشند شرح دهد. با بهره گیری از الگوهای ساختاری، نتایج نشان داد که سازمانهای پلیسی با سطح بالای اقدامات جامعه محور به طور ناخودآگاه با رضایتمندی بیشتر همراه نیست؛ بلکه، این سازمانها با همتایان سنتی خود از نظر فرایند ارزیابی تفاوت دارند که در آن ارزیابها تحت آموزش بیشتری قرار گرفته، بر ارزیابی عملکرد به منظور ارتقا و پیشرفت افسران تأکید می ورزند و معیارهای گسترده تری از عملکرد افسران را مورد ارزیابی قرار می دهند.

واژگان کلیدی

آموزش ارزیابی، شیوه های ارزیابی عملکرد پلیس، ارتباط ارزیابی و رضایتمندی، عملکرد افسران پلیس

* تاریخ دریافت: ۸۷/۵/۳ . تاریخ پذیرش: ۸۷/۶/۷

** گروه حقوق و علوم جنایی، دانشگاه فلوریدا آتلانتیک، پوکراتون، گلیدرزود، ۷۷۷، ایالات متحده

*** گروه حقوق و علوم جنایی، دانشگاه فلوریدا آتلانتیک، ژوپیتر، پارکساید درایو، ۵۳۵۳، ایالات متحده

بررسی عملکرد کارکنان جزء بحث برانگیزترین اقدامات مدیریتی است. اگر چه بسیاری از سازمانها از فرایندهای رسمی و اداری برای ارزیابی کارکنان خود استفاده می کنند، میزان نارضایتی از این فرایندها بین مدیران و کارکنان همچنان زیاد است (مورفی^۱ و کلوند^۲، ۱۹۹۵؛ پاجت^۳، ۱۹۹۸). به رغم این موضوع، تحقیق اخیر صورت گرفته در ششصد سازمان پلیس نشان داد که ناظران سازمانهای پلیس جامعه محور، صحت، کاربری و رضایتمندی عمومی بیشتری را در مورد شیوه های ارزیابی کارکنان خود نسبت به ناظران سازمانهای پلیسی غیرجامعه محور گزارش کردند (لیلی، ۲۰۰۲).

محققان پیشنهاد کرده اند که رضایتمندی از فرایند ارزیابی عملکرد به این دلیل که عملکرد و رضایتمندی، آینده شغل را تحت تأثیر قرار می دهد، حائز اهمیت است (دیلی و کیرک، ۱۹۹۲؛ دمینگ، ۱۹۸۶). علاوه بر این، مدارک حاکی است که درک ارزیابیهای ناکارآمد عملکرد می تواند با تغییر تعداد کارکنان سازمان در ارتباط باشد (دیلی و کیرک، ۱۹۹۲). بنابراین، افزایش میزان درک از صحت و کاربری شیوه ارزیابی عملکرد می تواند به ارتقای اقدامات پلیسی و حفظ و صیانت از نیروهای منجر گردد که به طور کیفی کار می کنند.

هدف این تحقیق این است که میزان رضایتمندی عمومی از ارزیابی عملکرد کارکنان را در تلاش برای توضیح این مسئله مورد بررسی قرار دهد که چرا کارکنان در سازمانهایی که فعالیتهای جامعه محورانه بیشتری دارند، نسبت به کارکنان دیگر سازمانهای سنتی از فرایند ارزیابی، رضایتمندی بیشتری دارند. در حال حاضر، هنوز مشخص نیست که آیا سازمانهایی که به اقدامات جامعه محورانه تمایل دارند. ماهیتاً تفاوت دارند یا خیر که به رضایتمندی بیشتر منجر شود. به طور جایگزین، رضایتمندی بیشتر در این سازمانها می تواند با تفاوت در اقدامات و فرایندها مرتبط باشد. تحلیلهای پیشین این داده ها، پیشنهاد کرد که سازمانهایی که در طول پنج سال گذشته اقدامات جامعه محورانه بیشتری را به کار می بردند باید شیوه های ارزیابی عملکرد کارکنان خود را به روز کنند یا بهبود بخشند (لیلی، ۲۰۰۲). پیشینه و تاریخچه عملکرد بیان می کند استفاده از شیوه های ارزیابی برای ارتقای سطح افسران، گسترش معیارهای ارزیابی و آموزش بهتر ارزیاب به همراه تفاوت در فضای سازمانی و رویکردهای سنجش می تواند با رضایتمندی از فرایند ارزیابی عملکرد همراه شود (آروی^۴ و مورفی، ۱۹۹۸؛ کاولی^۵، کیپینگ^۶ و لوی^۷، ۱۹۹۸؛ مورفی، ۱۹۹۰).

بر این اساس، این تحلیل بررسی کرد که آیا تفاوت در فضای سازمانی، اهداف ارزیابی عملکرد، آموزش ارزیابها یا بهره گیری از معیارهای ثابت و غیر شخصی در فرایند ارزیابی، می تواند توجیه کننده و بیانگر رضایتمندی بیشتر پاسخ دهندگان در سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محور بالاتر شد یا خیر.

-
1. Murphy
 2. Cleveland
 3. Padget
 4. Arvey
 5. Cawley
 6. Keeping
 7. Levi

تحقیق پیش رو گسترده تحقیق انجام شده در قبل است که بر اساس آن، مقایسه بین فرایند ارزیابی و معیارهای ارزیابی در سازمانهای پلیس سراسر ایالات متحده امکانپذیر است. بخش اعظم تحقیق انجام شده در گذشته، که با افسران پلیس و ارزیابی عملکرد کارکنان مرتبط بود بر ابزار آلات ارزیابی تأکید می ورزید (غالباً تفاوت در فرایندهای ارزیابی را نادیده می گرفت) (بردلی و پرسلی^۱، ۱۹۸۷؛ فالکنبرگ^۲، گینس^۳ و کاردنر^۴، ۱۹۹۱؛ لندی^۵ و فار^۶، ۱۹۸۰) و به چند مورد کاوی و نمونه آماری محدود می شد (برسی^۷ و اریکسون^۸، ۱۹۹۸؛ هاگس، ۱۹۹۰؛ آتمیر^۹ و وایکاف^{۱۰}، ۱۹۹۴).

مرور ادبیات

عوامل کلی مؤثر بر فرایند ارزیابی

بیشتر تلاش تحقیقات صورت گرفته در مورد شیوه های ارزیابی عملکرد تا قبل از دهه ۱۹۸۰ بر ارتقای ابزار آلات ارزیابی تأکید می ورزید با این فرض که ارزیابی کتبی عامل تعیین کننده ای در صحت و سقم ارزیابی است (لندی و فار، ۱۹۸۰). از طرفی، تعدادی از مطالعات اخیر، فرض مطرح شده قبل را رد کرد و نشان داد که فضای سازمانی، هدف از ارزیابی و انگیزه ارزیاب می تواند نسبت به ابزار ارزیابی در حصول نتیجه تأثیرگذارتر باشد (کازلفسکی^{۱۱}، چائو^{۱۲} و مورسیون^{۱۳}، ۱۹۹۸؛ لانگ نکر^{۱۴}، گیویا^{۱۵} و سیمز^{۱۶}، ۱۹۸۷؛ مورفی و کلوند، ۱۹۹۵). اگرچه اختلاف نظرهایی میان محققان و صاحب نظران در مورد سودمندترین شیوه بهره گیری از اطلاعات ارزیابی و چگونگی رویارویی و مقابله با اهمال و غرض ورزیهای احتمالی ارزیاب وجود دارد (لندی، زدک^{۱۷} و کلوند، ۱۹۸۳؛ لانگ نکر و سایرین، ۱۹۸۷؛ ماتوویلدو^{۱۸} و وان اسکاتر^{۱۹}، ۱۹۹۴؛ مورفی، ۱۹۹۰)، توافقی جمعی بین آنها به وجود آمد که بر آن اساس، الگوهای فرایند ارزیابی عملکرد باید شامل عوامل محیط سازمانی و دیگر عناصر بیرونی تأثیرگذار بر معیارهای عملکرد باشد (دنسی^{۲۰}، ۱۹۹۶؛ کازلفسکی و دیگران، ۱۹۹۸؛ مورفی و کلوند، ۱۹۹۵).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Pursley
2. Falkenberg
3. Gaines
4. Cardner
5. Landy
6. Farr
7. Bressi
8. Erickson
9. Oettmier
10. Wycoff
11. Kazlowski
12. Chao
13. Morrison
14. Longenecker
15. Gioia
16. Sims
17. Zadeck
18. Motowidlo
19. Van Scotter
20. Denisi

یکی از مطالعات اخیر به این نتیجه دست یافت که ناظران در برخی مواقع از طرح‌های پیچیده ارزیابی برای سازگاری با فشارهای موجود در زمان افزایش حقوق و دستمزد بر حسب نمره ارزیابی عملکرد، استفاده می‌کنند (کازلفسکی و دیگران، ۱۹۹۸). نتایج تحقیقی دیگر نشان داد که ۷۰ درصد عوامل مدیریتی، ارزیابیهای کارکنان را به دلیل تأثیرات سیاسی یا سرپوش گذاشتن بر مشکلات موجود در سازمان دستخوش تغییر می‌نمایند (لانگ نکر و سایرین، ۱۹۸۷).

در نتیجه، برخی محققان پیشنهاد کرده‌اند که باید برای به حداقل رساندن تأثیر عوامل سازمانی بر فرایند ارزیابی تلاشهایی صورت گیرد (کازلفسکی و دیگران، ۱۹۹۸؛ ماتوویلدو و وان اسکاتر، ۱۹۹۴؛ مورفی و کلوند، ۱۹۹۵). چنانچه سازمانهای پلیسی با سطوح اقدامات جامعه محور بالا به اصلاح و بهبود شیوه‌های اخیر ارزیابی خود نیاز داشته باشند (لیلی، ۲۰۰۲)، احتمال دارد که برخی از این پیشنهادها عملیاتی در ارزیابیهای اصلاح شده به کار برده شود. بر این اساس، متغیرهای وابسته فرایند و محیط سازمانی به همراه متغیرهای وابسته معیار ارزیابی و ابزار ارزیابی به کار گرفته شد. در بخشهای بعد تحقیقات اخیر صورت گرفته مرتبط به وجود ارتباط بین این متغیرها به طور خلاصه مطرح می‌شود.

فضای سازمانی و گستردگی عملکرد

یکی از اساسی‌ترین تصمیماتی که هر سازمان باید هنگام توسعه فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان در نظر بگیرد، نوع یا ماهیت رفتارهای فرایند ارزیابی است. تا قبل از دهه ۱۹۵۰، زمانی که ارزیابی عملکرد برای نخستین بار در ایالات متحده اجرا شد، نظر بسیاری از متخصصان مدیریت این بود که تنها رفتارهای حرفه‌ای مرتبط با شغل باید در ارزیابی لحاظ شود (هالسی^۱، ۱۹۴۴). با افزایش استفاده از ارزیابیهای عملکرد رسمی، بسیاری از سازمانهای پلیسی، خود را با این قبیل ارزیابیها تطبیق دادند و تنها آن دسته از رفتارهایی را که با امور انتظامی مرتبط بود، مورد ارزیابی قرار دادند (آپشتاین^۲ و لیمون^۳، ۱۹۷۳؛ آیونان^۴، ۱۹۹۴). اما اخیراً تحلیلی محتوایی از ارزیابی ۱۴۰۰ نفر مشخص ساخت که کمتر از ده درصد معیارهای ارزیابیها با امور انتظامی مرتبط بود و کمتر از سه درصد از معیارها نیز رفتارهای در ارتباط مستقیم با عدالت را مورد ارزیابی قرار می‌داد (لیلی و هیندوجا، ۲۰۰۶). بیش از سه چهارم معیارهای ارزیابی به فرایندها و امور درون سازمانی وابستگی نزدیکی داشت؛ این امور عبارت بود از پیروی از تفاهمنامه‌های استفاده از بی‌سیم، تهیه صحیح گزارشها و آراستگی وضع ظاهری (لیلی و هیندوجا، ۲۰۰۶).

با وجود این گرایشها در امور پلیسی، روانشناسان سازمانی ابراز کرده‌اند که حوزه عملکرد بین تمامی مشاغل باید به گونه‌ای گسترش پیدا کند که دیگر رفتارهای حائز اهمیت در اهداف و خط مشی‌های سازمانی را شامل شود که تنها به یک شغل یا مقام خاص نیز مرتبط نیست (ماتوویلدو و

1. Halsey
2. Upstein
3. Laymon
4. Iannone

وان اسکاتر، ۱۹۹۴). در این زمینه، بورمان^۱ و ماتوویلدو (۱۹۹۳) اظهار کردند که عوامل غیرمرتبط با شغل نظیر تمایل به اضافه کاری، همکاری با رابطان برون سازمانی و کمک کردن به همکاران نیز باید مورد سنجش قرار گیرد؛ زیرا این عمل باعث می شود که کارمند برای سازمان احساس ارزش بیشتری کند. علاوه بر این، زمانی که این عوامل در ارزیابی عملکرد لحاظ نشود، اعتبار و کارایی سازمان ممکن است خدشه دار شود. در حیطه امور انتظامی به عنوان نمونه، افسرانی که نسبت به نگرانیهای شهروندان ناآگاه باشند، احتمال دارد که ناکارآمدتر باشند؛ حتی اگر مطابق دستورالعملهای سازمانی رفتار کنند. در نتیجه از آنجا که نقش افسران پلیس تحت رویکرد جامعه محوری گسترده تر است، مدیران ممکن است در صورت به کارگیری عوامل رفتاری مرتبط با کمک به جامعه در ارزیابیها، نه فقط محدود به دستورالعملهای درون سازمانی، فرایند ارزیابی را کاربردی تر و معنادارتر بیانند.

هدف ارزیابی

اهداف کلی استفاده از ارزیابی عملکرد در سازمانهای پلیس عبارت است از: ارائه بازخورد نسبت به خطاها یا نقاط ضعف عملکردهای پیشین، شناسایی رفتارهای مثبت یا سودمند کارکنان و ارزیابی میزان ظرفیت بالقوه کارکنان به منظور ارتقا و پیشرفت (بردلی و پرسلی، ۱۹۸۷؛ هاگس، ۱۹۹۰). به بیانی کلی تر، اهداف فرایند ارزیابی به دو دسته کنترل کارکنان و یا ارتقای آنها طبقه بندی می شود (پاجت، ۱۹۸۸). عوامل کنترل کننده کارکنان مندرج در فرایند ارزیابی بر کمک به سازمان از طریق هدایت رفتار کارکنان با تشویق و تنبیه آنها تأکید می ورزد. از سوی دیگر، عوامل ترقی دهنده کارکنان مندرج در فرایند ارزیابی، شامل گرفتن بازخورد از رفتار کارکنان برای کمک به وی در رسیدن به اهداف شغل سازمانی خود می گردد (پاجت، ۱۹۸۸).

اخیراً تحلیلی محتوایی نشان داده است که بخش اعظم عوامل مندرج در ارزیابی عملکرد در بیشتر سازمانهای پلیسی در جهت کنترل کارکنان یا محدود کردن خطای آنان است (لیلی و هیندوجا، ۲۰۰۶). به رغم این، مطالعه ای که در برگیرنده ۱۲۸ تن از کارکنان بخش تولید بود به این نتیجه رسید که بین رضایتمندی عمومی از شیوه ارزیابی عملکرد و آموزش ارزیاب و استفاده از فرایند ارزیابی در جهت ارتقا و پیشرفت کارکنان همبستگی مثبتی وجود دارد (باسول^۲ و بادرو^۳، ۲۰۰۰). تحقیقی دیگر نشان داد که کارکنانی که به فرایند ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری در جهت پیشرفت و ارتقای خود می نگرستند، همکاری و مشارکت بیشتری از خود نشان می دادند (رابرتز و رید^۴، ۱۹۹۶). رویکرد استفاده از ارزیابی عملکرد در جهت ارتقا می تواند هم توسط کارکنان و هم توسط مدیران ترجیح داده شود؛ زیرا ماهیت آن کمتر ایجاد اختلاف و تنش می کند و بیشتر بر

-
1. Borman
 2. Baswell
 3. Bodreau
 4. Reed

عملکرد آینده تأکید می‌ورزد تا کاستیهای گذشته. استفاده از این رویکرد در ارزیابیها با رضایتمندی بیشتر همراه بوده است (کاولی و سایرین، ۱۹۹۸).

آموزش ارزیاب

در حال حاضر، تقریباً تمام سازمانهای پلیسی که از ارزیابیهای رسمی استفاده می‌کنند به ناظر مستقیم این امکان را می‌دهند که افسران خود را ارزیابی کنند (هاگس، ۱۹۹۰؛ لیلی، ۲۰۰۲). البته تا چند وقت پیش، بسیاری از تحقیقات در حوزه ارزیابی عملکرد بر این فرض استوار بوده است که ارزیاب در طول فرایند ارزیابی، نقش چندان مهمی را ایفا نمی‌کند (به این صورت که به طور غیرپویا عملکرد کارکنان را نظارت و سپس بر اساس معیارهای ارزیابی به آنها امتیازدهی کند) (لندی و فار، ۱۹۸۰). با وجود این، بسیاری از کارشناسان و روانشناسان هم اکنون اهمیت شخص ارزیاب را در طول فرایند جمع‌آوری اطلاعات و رویارویی با فشارهای درون سازمانی از سوی مجریان بالادستی برای جلوگیری از افزایش بیش از حد امتیازها درک می‌کنند (آستراف^۱، ۱۹۸۵؛ پاچت، ۱۹۸۸).

شواهد حاکی است که چنانچه نظر ارزیاب با عوامل فرم ارزیابی عملکرد یکسان باشد، احتمال صحت و درستی ارزیابی عملکرد بیشتر است. به همین منظور، آموزش بیشتر ناظران می‌تواند ارزش اقدامات عملیاتی جدید یا اصلاح شده را افزایش دهد بویژه در میان سازمانهایی که در حال تغییر شیوه‌ها و خط مشی‌های خود هستند. مطالعات گوناگون نشان داده است که درستی و صحت ارزیابیها می‌تواند از طریق آموزش ارزیاب بیشتر شود (آروی و مورفی، ۱۹۹۸؛ و انگاری^۲، ۱۹۹۵) و تعدادی از محققان نیز تصریح کرده‌اند که رویکرد آموزش تخصصی با رضایتمندی کارکنان از فرایند ارزیابی در ارتباط است (اسپیرز^۳ و پارکر، ۲۰۰۲؛ توماس، ۱۹۹۷؛ و انگاری، ۱۹۹۵). علاوه بر این، مدارکی موجود است که بر اساس آن ارتقای مهارتهای هدایتگری کارکنان می‌تواند از طریق آموزش ارزیاب گسترش بیابد (فینک و لانگ نکر، ۱۹۹۸؛ رابرتز و رید، ۱۹۹۶) و اینکه آموزش می‌تواند اهمیت رفتار عادلانه را برجسته‌تر جلوه دهد (باسول و بادرو، ۲۰۰۰؛ رابرتز و رید، ۱۹۹۶؛ تانگ^۴ و سارسفیلد - بالدوین^۵، ۱۹۹۶). اما داده‌های قبلی نشان داد که کمتر از نیمی از سازمانهای پلیسی به طور رسمی ارزیابیهای خود را آموزش می‌دادند (هاگس، ۱۹۹۰) و به همین دلیل انتظار می‌رفت که بخش قابل ملاحظه‌ای از تغییر و تفاوت در میزان رضایتمندی عمومی از فرایند ارزیابی بر اساس تفاوت میزان آموزش ارزیابها تفسیر و توجیه شود.

-
1. Ostroff
 2. Wanguri
 3. Spears
 4. Tang
 5. Sparsfield - Baldwin

شیوه های ارزیابی : معیارهای باثبات و یا شخصی گرا

دو نوع سیستم ارزیابی رایج، که در سازمانهای پلیسی استفاده می شود، عبارت است از سیستم‌های شخصیت محور و سیستم های رفتار محور (هاگس، ۱۹۹۰). در سال ۱۹۸۷، سازمان پلیس فدرال میشیگان، تحقیقی را در سید سازمان انجام داد که بیانگر این مطلب بود که حدود ۷۰ درصد سازمانها برای ارزیابی افسران خود از سیستم شخصیت محور بهره می گرفتند (هاگس، ۱۹۹۰). ارزیابیهایی که ویژگیهای شخصیتی افسران را مورد سنجش قرار می دهد عموماً بر اساس سیستم نمره بندی کلی استوار است که از آن با عنوان ارزیابی گرافیکی یاد می شود که برای ارزیابی هر یک از حوزه ها به کار می رود (تیلور و فیسک^۱، ۱۹۸۱؛ و وایزناند^۲ و راش^۳، ۱۹۹۸)؛ به عنوان مثال، معیار هدایتگری و قدرت فرماندهی می تواند از یک تا ده امتیاز دهی شود. ولی معیارهای ارزیابی، ممکن است ویژگیهای مرتبط با رفتارهایی را نتواند ارزیابی کند که تحت عنوان هدایت گری و قدرت فرماندهی قرار می گیرند.

در تلاش برای صریحتر کردن نتایج ارزیابی گرافیکی، رویکرد دیگر به منظور تمایز بین سطوح رفتار از نمونه های عملکردی بهره می گیرد (که از آن گاه با عنوان ثباتهای رفتاری یاد می شود). این رویکرد مسیرهای مشخص تری را در اختیار ارزیاب قرار می دهد و این امکان را به سطوح عملیاتی می دهد که با نمونه ها قیاس شود (که به منظور به حداقل رساندن تفاوت بین ارزیابها به کار می رود)؛ مثلاً میزان خوب وقت شناسی می تواند به صورت «کمتر یا هرگز دیر به سرکار می‌رسد»، توصیف شود، حال اینکه میزان متوسط وقت شناسی می تواند به صورت «گاه دیر به سر کار می‌رسد»، بیان شود.

حداقل یکی از مطالعات، پیشنهاد کرده بود که شیوه ارزیابی ثابت در قیاس با شیوه ارزیابی گرافیکی از صحت بیشتری برخوردار است (زینر^۴، کاپلمن^۵ و جونیس^۶، ۱۹۹۷). از آنجا که شیوه ارزیابی ثابت هم با توجه به ماهیت و هم با توجه به سطح عملکرد صراحت بیشتری دارد، احتمال دارد که فرایند ارزیابی در سازمانهایی که از چنین شیوه ای بهره می گیرند دارای صحت و توان استفاده بیشتر توسط ناظران باشد.

هدف و اهمیت تحقیق جاری

در حال حاضر، هنوز مشخص نشده است که آیا تفاوت در محیط سازمانی، اهداف ارزیابی، آموزش ارزیاب یا ابزار آلات ارزیابی توجیه کننده رضایتمندی عمومی بیشتر بین سازمانهای پلیسی جامعه محور می گردد یا خیر؛ اگر چه به نظر ممکن است تأثیرات این عوامل به یکدیگر وابسته باشد؛ به عنوان مثال، شیوه ارزیابی که برای استفاده در اقدامات جامعه محورانه به روز و اصلاح شده

1. Fiske
2. Whisenand
3. Rush
4. Tziner
5. Kopelman
6. Joanis

باشد در صورت عدم آموزش صحیح ارزیاب ممکن است مؤثر واقع نیفتد. علاوه بر این، آموزش ارزیاب در صورت کنترل محور بودن ارزیابی به جای ترقی خواه بودن آن می تواند تأثیر کمتری بر میزان رضایتمندی عمومی داشته باشد. بر این اساس برای بهبود و ارتقای سیستم ارزیابی عملکرد باید کل مجموعه و فرایند را در نظر گرفت به جای اینکه تنها در یک عامل بدون توجه به تأثیر دیگر عوامل تغییر ایجاد کنیم.

تحقیق پیش رو مزیتی بر بسیاری از مطالعات قبلی انجام شده دارد و آن اینکه از یک الگوی ساختاری بهره می گیرد که اطلاعات را نه تنها درباره اهمیت متغیرهای توصیف کننده رضایتمندی عمومی جمع آوری می کند بلکه امکان قیاس بین فضاها و مختلف سازمانی، فرایندهای ارزیابی و ابزارآلات ارزیابی را در تمام سازمانهای گسترده در جامعه در اختیار می گذارد برخلاف بقیه مطالعات که به چند زیرنمونه مجزا محدود شده بود. هم چنین این رویکرد در مورد هر مسیر، پیشامدها و حوادث مختلف را برای توضیح و تبیین رضایتمندی عمومی تخمین می زند (مثلاً، آموزش کمتر ارزیاب). سرانجام، این داده ها به طور جزء مشخص می کند که چگونه آموزش، معیارهای گسترده ارزیابی، استفاده از معیارهای با ثبات و غیرشخصی و اهداف ترقی خواهانه با یکدیگر در ارتباط است.

داده ها و شیوه ها

داده های تحقیق از ششصد سازمان انتظامی در سراسر کشور بین سپتامبر ۲۰۰۰ و ژانویه ۲۰۰۱ براساس استفاده از دستورالعملهای ارزیابی افسران در این سازمانها به دست آمد. نمونه گیری اولیه در این تحقیق شامل ۱۱۳۳ سازمان شهری بزرگ و کوچک با حداقل پنجاه افسر کادر می شد که به پرسشنامه آماری مدیریت اجرایی نیروی انتظامی^۱ تهیه شده در سال ۱۹۹۷ پاسخ دادند که توسط مرکز آمار ایالات متحده^۲ هر سه سال یکبار انجام می شود. این پرسشنامه به گونه ای طراحی شده است که توان کاربرد در ۱۸۷۷۸ سازمان نیروی انتظامی دولتی را در ایالات متحده دارد و به همین دلیل چهارچوبی مناسب را برای نمونه گیری فراهم می آورد.

به منظور مقایسه بهتر بین سازمانهای سنتی با سازمانهای جامعه محور، سه معیار از این پرسشنامه در مورد ارتقای سازمانهای جامعه محور مورد بررسی قرار گرفت. اولین معیار این بود که آیا سازمان، طرح مکتوب جامعه محور دارد یا خیر. سازمانهایی که طرحی مکتوب برای اقدامات جامعه محور دارند از راهبردهای مقامات ارشد جامعه حمایت می کنند.

دومین معیار این بود که آیا تمام افسران سازمان، تحت آموزش حداقل هشت ساعتی در مورد اقدامات جامعه محورانه قرار گرفته اند یا خیر. سازمانهایی که تمام افسران در حال خدمت خود را آموزش داده اند، میزان قابل توجهی پیشرفت را در اقدامات جامعه محورانه از خود نشان می دهند؛ زیرا هم زمان و هم منابع لازم را برای عملیاتی کردن این اقدامات در اختیار دارند. آخرین

1. Law Enforcement Management and Administrative Statistics
2. United States Census Bureau

معیار، مرتبط با این موضوع است که آیا افسران گشت به طور فعالانه در برنامه های حل مسئله شرکت داده می شوند یا خیر. سازمانهایی که افسران گشت خود را به تحلیل مسائل تشویق می کنند در تلاش هستند تا این عنصر اساسی در نظارت پلیسی جامعه محور را در عملیاتیهای روزانه گشت لحاظ کنند.

اگر چه هیچ یک از این معیارها به تنهایی و بدرستی نمی تواند اقدامات جامعه محورانه پلیس را مورد ارزیابی قرار دهد، ترکیبی از هر سه معیار می تواند مشخص کننده سازمانهایی باشد که از این رویکرد در سطوح مختلف سازمانی حمایت به عمل می آورند. هم چنین، تحلیل داده های پرسشنامه آماری هم در سال ۱۹۹۷ و هم در سال ۲۰۰۰ نشان می دهد که این سه معیار به طور مؤثر و منحصر به فردی، تعداد اقدامات جامعه محورانه را که در سازمانهای پلیسی انجام می شود، پیش بینی می کند (برای جزئیات بیشتر به ضمیمه الف مراجعه کنید). علاوه بر این برای ارزیابی میزان کاربری اقدامات جامعه محورانه و به منظور شناسایی شخصی گرای و اغماض در ارزیابی سازمانهای بزرگ از معیارهای اضافی استفاده می شود.

این سه معیار سابقاً برای شناسایی و تعیین اختلافات مهم و اساسی بین اهداف سازمان به کار برده می شد (لیلی، ۲۰۰۲). ناظران سازمانهای پلیسی که در آنها هیچ کدام یا فقط یکی از معیارها مشخص بود، «اعمال قانون» را در بالای فهرست اهداف سازمانی و «تحلیل مسائل و مشکلات» را در نیمه این فهرست قرار می دادند (لیلی، ۲۰۰۲). برخلاف آن، ناظران سازمانهایی که در آنها دو یا سه تا از این معیارها بود، «تحلیل مسائل و مشکلات» را در رتبه بالاتر و «اعمال قانون» را در رتبه پایین تری قرار می دادند. بر این اساس و به منظور برآوردن اهداف این تحقیق، سازمانهایی که هر سه معیار را دارا بودند، بالاترین سطح اقدامات جامعه محورانه را به کار می بردند. آن دسته از سازمانهایی که دو معیار را دارا بودند، سطح پایین تری از اقدامات جامعه محورانه را به کار می بردند؛ حال اینکه سازمانهایی که هیچ یک یا تنها یکی از معیارها را داشتند، پایین ترین میزان اقدامات جامعه محورانه را به کار می گرفتند و بیشتر اهداف سنتی سازمان را دنبال می کردند.

یک پرسشنامه هفتاد و پنج موردی برای ۶۰۰ سازمان پلیسی در سراسر کشور پست شد. به پاسخ دهندگان اطلاع داده شد که شرکت در طرح داوطلبانه است و اینکه اطلاعات شخصی گرفته شده به هیچ عنوان پخش نخواهد شد. پیرو یک نامه از مدیر اجرایی سازمان خواسته می شد که یک ناظر پلیسی را در سازمان که با ارزیابی یکایک افسران آشنا باشد برگزیند. در پرسشنامه از این ناظران درخواست می شد که بگویند آیا سازمان ارزیابی رسمی از کارکنان خود انجام می دهد یا خیر، به چه منظوری ارزیابیها انجام می شود و افسران به چه شیوه ای ارزیابی می شوند. هدف از جمع آوری داده ها از طریق پرسشنامه این بود که درک عمیق تری از چگونگی ارزیابی افسران، شباهتها و تفاوتهای موجود میان شیوه های مختلف ارزیابی در سازمانهای قدیمی و جدید بر حسب کاربری اقدامات جامعه محورانه به دست آید. میزان کلی پاسخگویی به پرسشنامه ها حدود ۶۹ درصد (۴۱۳ سازمان) بود. اطلاعات جمع آوری شده نشان داد که ۳۵۹ سازمان از افسران خود به طور رسمی ارزیابی انجام می دادند. حجم نهایی نمونه، که پاسخهای معتبر و صحیح به موارد

مندرج در پرسشنامه می دادند، شامل ۳۳۹ سازمان می گشت که از افسران ارزیابی رسمی انجام می دادند.

متغیرهای مورد نظر

متغیرهای مستقل انتخاب شده برای تحلیل عبارت است از: سطح اقدامات جامعه محورانه (کم = ۱؛ متوسط = ۲؛ زیاد = ۳)، آموزش ارزیاب (منظور میزان ساعاتی است که به آموزش اولیه ارزیاب اختصاص می یابد)، ارزیابی اقدامات جامعه محورانه (منظور این است که آیا سازمان فرایند ارزیابی را برای به کار بستن شیوه های جامعه محور نظیر تحلیل مسائل تغییر داده است یا خیر) و ارتقای افسران (عاملی که بیانگر اهمیت استفاده از شیوه ارزیابی عملکرد برای ارتقای افسران است). اندازه و منطقه سازمان پلیس هم به منظور تعیین میزان تأثیر در رضایتمندی عمومی افسران از فرایند ارزیابی مورد سنجش قرار گرفت.

میزان آموزش ارزیاب به صورت متغیری ترتیبی از صفر تا چهار تعریف شد که در آن صفر بیانگر عدم ارائه آموزش؛ یک بیانگر کمتر از یک ساعت آموزش؛ دو بیانگر یک تا سه ساعت آموزش؛ سه بیانگر سه تا شش ساعت آموزش و چهار بیانگر بیش از شش ساعت آموزش است. متغیر اقدامات جامعه محورانه نیز به صورت پرسش دو گزینه ای بلی / خیر تعریف می شد به گونه ای که سازمانهایی که فرایند ارزیابی خود را برای تطبیق با اقدامات جامعه محورانه تغییر داده بودند عدد یک و در غیراین صورت به آنها عدد صفر اختصاص می یافت. متغیر وجود معیارهای ثابت نیز به شیوه مشابه امتیاز دهی می شد که در آن یک، بیانگر ارزیابی غیرشخصی و با ثبات بود.

تحقیق هم چنین شامل نه سؤال بود که از ناظران درباره اهداف سازمانی انجام ارزیابی عملکرد سؤال می کرد. برای ارزیابی میزان اهمیت کنترل رفتار افسران، تشویق و پاداش عملکرد مثبت آنها و ارتقای حرفه ای افسران، سؤالاتی ویژه در نظر گرفته شده بود. همان گونه که انتظار می رفت تحلیل ابتدایی نشان داد که سه پرسش (یعنی اهمیت گرفتن بازخورد از افسران، انگیزه دهی و ارتقای آنها) با هم $\alpha = 0.86$ را ایجاد کرد (به ضمیمه الف رجوع کنید). هر یک از این پرسش ها به پاسخ دهنده این امکان را می داد که مقداری بین صفر (فاقد اهمیت) تا ۶ (بیشترین اهمیت) را انتخاب کند و از هر یک به عنوان یک متغیر بیرونی در محاسبات الگوی ارزیابی عملکرد در ارتقای حرفه ای استفاده شود.

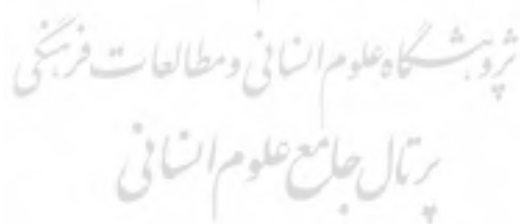
متغیر وابسته که رضایتمندی عمومی را از فرایند ارزیابی عملکرد مورد ارزیابی قرار می داد از چهار پرسش، که جنبه های متفاوت رضایتمندی را مورد ارزیابی قرار می داد، نشأت می گرفت. این پرسش ها در جهت یافتن نظر پاسخ دهنده در مورد صحت، کاربری، رضایت خاطر شخصی و رضایت از دیگر افسران در طول فرایند ارزیابی عملکرد به کار می رفت. پاسخ معتبر برای هر پرسش بین صفر تا ۶ قرار می گرفت به گونه ای که صفر، ۳ و ۶ به ترتیب بیانگر صحت، کاربری و رضایتمندی ضعیف، متوسط و عالی است (به ضمیمه الف رجوع کنید). اگر چه اعتبار این شاخص تقریباً زیاد بود ($\alpha = 0.94$)، تحلیلهای گذشته در مورد تنوع و تفاوت در پاسخها بیان می کردند که

هر یک از چهار معیار ارزیابی، بیانگر تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای بر حسب رضایتمندی از سه نوع شیوه نظارت پلیسی بود (لیلی، ۲۰۰۲)؛ مثلاً سازمان‌های با سطح بالای اقدامات جامعه محورانه نسبت به رقیبان متوسط خود به طور قابل توجهی نظر خوشایند و مثبت تری در مورد صحت فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان داشتند. به طور قابل توجهی، هم سازمان‌های جامعه محور متوسط و هم سازمان‌های بزرگ نسبت به رقیبان سنتی خود در مورد کاربری فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان نظر مثبت تری داشتند.

بنابراین تصمیم گرفته شد که به جای اینکه تنها یک معیار جداگانه، که ممکن است تفاوت بین سازمانها را در نظر نگیرد به کار گرفته شود، هر چهار پرسش رضایتمندی در الگوی اولیه ارزیابی لحاظ شود (به ضمیمه الف رجوع کنید).

تحلیل داده ها

همان گونه که در جدول یک نشان داده شده است، میزان رضایتمندی کلی از فرایند ارزیابی عملکرد مطابق با میانگین های نشان داده شده تقریباً به وسط نزدیک بود. ناظران سازمان‌های پلیسی با اقدامات جامعه محورانه بالاتر، بیشترین میزان صحت فرایند ارزیابی (۳/۸) و کاربری (۳/۸) را گزارش کردند. در سازمان‌های سنتی و سازمان‌های با اقدامات جامعه محورانه کمتر، میزان رضایتمندی از فرایند ارزیابی کمتر بود.



جدول ۱: رضایتمندی پاسخ دهندگان از فرایند ارزیابی عملکرد بر حسب میزان اقدامات جامعه محورانه (۶-۰)

نسبت F	$\frac{H}{SD \quad X}$	$\frac{MR}{SD \quad X}$	$\frac{MT}{SD \quad X}$	متغیر رضایتمندی
۳/۷ *	۳/۸ ۱/۲	۱/۳ ۳/۴	۱/۳ ۳/۵	صحت
۷/۵ **	۳/۷ ۱/۴	۱/۳ ۳/۱	۱/۴ ۳/۱	کاربری
۳/۶ *	۳/۴ ۱/۴	۱/۵ ۲/۹	۳/۰ ۱/۵	شخصی
۴/۹ **	۳/۴ ۱/۴	۱/۳ ۲/۹	۱/۲ ۲/۹	دیگر افسران
	۱۴۲	۹۵	۱۰۲	حجم نمونه (n)
<p>متوسط $N = 339$ $*P < 0.05$ $**P < 0.01$ $MR =$ سازمان پلیسی با اقدامات جامعه محورانه $MT =$ سازمان پلیسی با اقدامات جامعه محورانه سنتی و کم $H =$ سازمان پلیسی با اقدامات جامعه محورانه زیاد</p>				

کمترین جنبه رضایتمندی در مورد رضایتمندی دیگر افسران از فرایند ارزیابی عملکرد است. ناظران سازمانهای پلیسی با هر سطح از اقدامات جامعه محورانه ابراز داشتند که رضایتمندی دیگر افسران، کوچکتر یا مساوی میزان رضایتمندی شخصی آنان از فرایند ارزیابی است. اگر چه میزان انحراف معیار در تمام طبقات سازمانی پلیس یکسان بود، سازمانهای پلیسی با سطح اقدامات جامعه محورانه زیاد رضایتمندی عمومی بیشتری از فرایند ارزیابی نسبت به دیگر سازمانهای سنتی یا سازمانهای با سطح اقدامات جامعه محورانه کمتر داشتند.

متغیرهای سنجش میزان صحت، کاربری، رضایتمندی شخص ارزیاب و رضایتمندی دیگر افسران در داخل یک متغیر آورده شد که میزان رضایتمندی عمومی را از فرایند ارزیابی عملکرد نشان می داد (به ضمیمه الف رجوع کنید) و این متغیر در الگوهای ساختاری بعدی نیز مورد استفاده قرار گرفت.

جدول دو، فهرستی از متغیرهای مستقل مرتبط با هدف کلی از ارزیابی در سازمان را ارائه می کند. سازمانهای پلیسی با هر سطح از اقدامات جامعه محورانه نشان داد که ارائه بازخورد به افسران، مهمترین دلیل ارزیابی عملکرد است. هم چنین، انگیزه دهی به افسران نسبت به بازخورد دادن به افسران از درجه اهمیت کمتری دارا بود.

انحراف از معیار هر یک از متغیرها کوچک، (۰/۹ تا ۱/۴) و بیانگر این مطلب بود که در مورد ارتقای افسر، ارائه بازخورد و انگیزه دهی به آنها بین سازمانهای مختلف توافق آرا وجود دارد. هم چنین شایان ذکر بود که سازمانهای پلیسی با سطح اقدامات جامعه محورانه زیاد برای هر یک از این متغیرها میزان اهمیت بیشتری را نسبت به سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه کمتر قائل بود. متغیرهای انگیزه دهی، ارائه بازخورد و ارتقای حرفه ای با یکدیگر ترکیب و به عنوان یک متغیر جداگانه در آمد که اهمیت استفاده از ارزیابی را برای ارتقای افسران مورد ارزیابی قرار می داد (به ضمیمه الف رجوع کنید).

جدول ۲: اهداف ارزیابی عملکرد افسران بر حسب میزان اقدامات جامعه محورانه سازمانها (۶-۰)

نسبت F	H		MR		MT		متغیر هدف
	SD	X	SD	X	SD	X	
۵/۳*	۰/۹	۵/۲	۵/۱	۱/۱	۱/۳	۴/۷	ارتقای افسر
۵/۴**	۰/۸	۵/۴	۵/۲	۱/۰	۱/۱	۴/۹	بازخورد به افسر
۲/۸*	۱/۱	۴/۸	۴/۶	۱/۴	۱/۲	۴/۴	انگیزه دهی
	۱۴۲		۹۵		۱۰۲		حجم نمونه (n)
<p style="text-align: center;"> $339 = N$ $*P < 0.01$ $**P < 0.05$ $*P < 0.10$ MT = سازمان پلیسی با سطح اقدامات جامعه محورانه سنتی یا کم MR = سازمان پلیسی با سطح اقدامات جامعه محورانه متوسط H = سازمان پلیسی با سطح اقدامات جامعه محورانه زیاد </p>							

جدول سه فهرستی از داده های مرتبط با آموزش ارزیابها و نوع معیارهای به کارگرفته شده در فرمهای ارزیابی را در اختیار می گذارد. اگر چه در بیشتر سازمانها نوعی آموزش به ارزیابها داده می شود، ۷۷ درصد آنها ابراز داشتند که میزان آموزش آنها به ارزیابها کمتر از سه ساعت بوده است. علاوه بر این، بیش از دو برابر سازمانهای سنتی در قیاس با سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه زیاد هیچ گونه آموزشی به ارزیابها نمی دادند. اگر چه بیشتر سازمانها فرصت آموزشی بین یک تا سه ساعت را برای ارزیاب فراهم می آوردند، سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه زیاد به ارزیابهای خود آموزشی بیش از شش ساعت ارائه می کردند. این داده ها و اطلاعات نشان داد که سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه زیاد نسبت به انواع دیگر سازمانهای انتظامی به ارزیابهای خود آموزش ارائه می کردند.

در ارتباط با معیارهای فرم ارزیابی، کمتر از نیمی از تمام سازمانها (۴۷ درصد) ابراز داشتند که برای هماهنگی و به کارگیری مفاهیم جامعه محورانه نظیر تحلیل مسائل، فرایند و شیوه ارزیابی خود را تغییر داده‌اند در حالی که تنها ۲۴ درصد سازمانهای سنتی با اقدامات جامعه محورانه کم، معیارهای ارزیابی خود را گسترش داده‌اند. ۶۵ درصد سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه زیاد، خود را با مفاهیم جامعه محوری تطبیق داده و سازگار کرده‌اند. سازمانهای پلیسی با سطح متوسط اقدامات جامعه محورانه حوالی میانگین (۴۳ درصد) قرار گرفتند؛ در واقع جایی بین سازمانهای سنتی و سازمانهای با سطح اقدامات جامعه محورانه بالا. به طور کل، سازمانهای جامعه محور، تمایل بیشتری به تغییر فرایند ارزیابی به منظور استفاده از آن در بهبود عملکرد افسران دارند. در ارتباط با استفاده از معیارهای ثابت و غیرشخصی، حدود ۲۳ درصد تمام سازمانها از این گونه معیارها بهره می‌گرفتند. همان‌طور که انتظار می‌رفت، تعداد سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه زیاد (۲۷ درصد) که از معیارهای ثابت و غیرشخصی برای ارزیابی استفاده می‌کردند تا حدودی بیشتر از سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه متوسط (۱۸ درصد) یا سازمانهای پلیسی سنتی (۲۱ درصد) بودند ولی این اختلاف برای استفاده در آزمون آماری کای اسکووار آن چنان کافی و بزرگ نبود.



جدول ۳: میزان ساعات آموزشی و استفاده از مفاهیم جامعه محوری در فرایند ارزیابی

χ^2 %	تمام N	H %	MR %	MT %	متغیر
۲۴/۲**					زمان پایه آموزش ارزیابها
۱۸	۱۱ ۶۲		۲۰	۲۷	(۰) اصلاً
۱۶	۱۳ ۵۵		۱۴	۲۴	(۱) کمتر از یک ساعت
۴۳	۴۵ ۱۴۵		۴۵	۳۷	(۲) بین ۱ تا ۳ ساعت
۱۷	۲۳ ۵۸		۱۷	۱۰	(۳) بین ۳ تا ۶ ساعت
۶	۹ ۱۹		۴	۲	(۴) بیش از ۶ ساعت
۳۸/۵***					میزان اقدامات جامعه محورانه
۴۷	۶۵ ۱۵۸		۴۳	۲۴	(۱) بلی
۵۳	۳۵ ۱۸۱		۵۷	۷۶	(۲) خیر
۲/۳					معیارهای ثابت و غیرشخصی
۲۳	۲۷ ۷۷		۱۸	۲۱	(۱) بلی
۷۷	۷۳ ۲۶۲		۸۲	۷۹	(۲) خیر

۳۳۹ = N

MT = سازمان پلیسی سنتی با اقدامات جامعه محورانه کم

*P < ۰/۰۵

MR = سازمان پلیسی با اقدامات جامعه محورانه متوسط

**P < ۰/۰۱

H = سازمان پلیسی با اقدامات جامعه محورانه زیاد

***P < ۰/۰۱

فرضیه ها و الگوهای ساختاری هیبرید

ادبیات عملکرد نشان داد که آموزش ارزیابها، فضای سازمانی و اهداف ارزیابی ممکن است میزان صحت و رضایتمندی عمومی افسران را از فرایند ارزیابی به همراه تفاوت در معیارهای ارزیابی تحت تأثیر قرار دهد. از سوی دیگر، اینکه آیا این عوامل توجیه گر رضایتمندی از فرایند های ارزیابی در سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه زیاد است یا خیر، هنوز به طور کامل مشخص نیست. ممکن است که رضایتمندی از تفاوت در فضای کاری، حجم سازمان یا منطقه خدمتی نیز حاصل شود.

فرضیه ها

نتایج آزمون فرضیه‌ها به شرح زیر است:

فرضیه ۱. آموزش بیشتر ارزیاب، معیارهای گسترده تر ارزیابی و تأکید بر ارتقای افسران به عنوان یکی از اهداف ارزیابی، توجیه کننده رضایتمندی بیشتر ناظران از شیوه ارزیابی عملکرد میان سازمانهای پلیسی جامعه محور است.

فرضیه ۲. میزان به کارگیری اقدامات جامعه محور و دیگر معیارهای سازمانی (نظیر حجم سازمان و منطقه خدمتی افسران) در میزان رضایتمندی تفاوت مشهودی ایجاد نمی کند. بر این اساس، ضرایب همبستگی قابل توجهی در معیارهای زمان آموزش ارزیاب، میزان اقدامات جامعه محورانه و استفاده از فرایند ارزیابی در جهت توسعه و ارتقای حرفه ای افسران انتظار می رود. این فرضیه ها در الگوی هیبرید ساختاری اول (شکل ۱) نمایان است.

بر حسب اهمیت نسبی فرایند ارزیابی عملکرد (معیارهای گسترده تر، آموزش ارزیاب، اهداف ترقی خواهانه)، ابزار آلات ارزیابی (استفاده از معیارهای ثابت و غیرشخصی) و فضای سازمانی (سطح اقدامات جامعه محورانه، حجم سازمان و منطقه خدمتی)، فرضیه زیر به ثبت رسید.

فرضیه ۳. متغیرهای فرایندی توجیه کننده بخش عظیمی از تفاوت های موجود در میزان رضایتمندی ناظر خواهند بود.

همان گونه که پیش از این نیز بحث شد، ادبیات سابق عملکرد پیشنهاد می کرد اهمیت تفاوت های طراحی فرمهای ارزیابی ممکن است به اندازه عوامل مرتبط با محیط سازمانی و فرایند ارزیابی نباشد. این فرض در الگوی ساختاری هیبرید دوم (شکل ۲) مورد ارزیابی قرار گرفت.

ویژگیها و جزئیات (ارزیابی و ساختار)

شیوه الگوسازی مورد استفاده در این تحلیل بر مفروضاتی استوار بود تا نتایجی صحیح و معتبر را به دست آورد. این مفروضات بیانگر وجود ارتباط خطی بین متغیرهای مستقل و وابسته، استفاده از متغیرهای مستقل، که روی یک خط مستقیم قرار می گیرد و توزیعی نرمال از متغیرهای وابسته برای هر یک از مقادیر متغیرهای مستقل است. هم چنین به منظور حصول اطمینان از اینکه باقیمانده های دور از میانگین نتایج را تحت تأثیر قرار ندهد، داده ها باید مورد بررسی قرار گیرد. در

نتیجه، تعدادی فرایند تشخیصی برای ارزیابی اینکه آیا داده‌ها توسط مفروضات یا دیگر عوامل مشکل ساز تحت تأثیر قرار گرفته یا خیر مورد استفاده قرار گرفت. همبستگی متقابل بین متغیرها بیانگر قرارگیری مقادیر روی یک خط مستقیم نبود. هر یک از متغیرهای مستقل مورد سنجش قرار گرفت و تمام آنها ماهیتاً خطی تشخیص داده شد؛ ولی تحلیل D کوک^۱ یک باقیمانده مشکل ساز را تشخیص داد (که از تحلیل بعد حذف شد). این مسئله سرانجام به یک حجم نمونه ۳۳۸ تایی منجر شد.

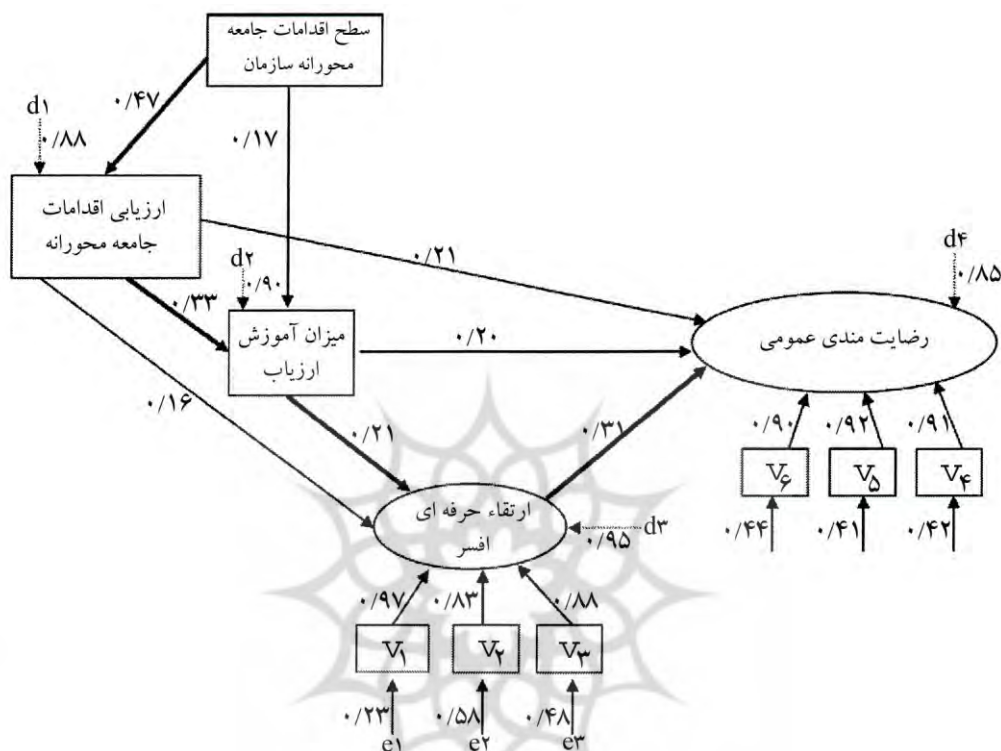
به کارگیری اولیه الگوی هیبرید شامل دو متغیر بود (اندازه و منطقه سازمان). هیچ یک از این متغیرها رضایتمندی قابل توجهی را ایجاد نکرد، و در عوض هر دو متغیر، تناسب کلی الگو را تا میزان غیرقابل قبولی پایین آورد. در نتیجه، اندازه و منطقه سازمان از تحلیلهای بعد حذف شد که بالتبع آن الگوی به دست آمده بیانگر تناسب قابل قبول داده‌ها می‌شد. فرایند های تشخیصی، $Kurtosis$ چند متغیره نسبتاً شدیدی را نشان می‌داد ($۱۲/۵ =$ تحلیل ماردیا^۲). تحلیلهای بعدی بیان کرد که منشأ اصلی $Kurtosis$ چند متغیره از لحاظ کردن میزان رضایتمندی پاسخگویان در فهرست متغیرهای وابسته حاصل می‌شود. تحلیل تأیید کننده، نشان‌دهنده این بود که این مورد ضریب همبستگی بسیار زیادی دارد (۰.۹۴) به گونه‌ای که به رضایتمندی کلی نمی‌افزاید. در نتیجه، این مورد نیز از الگو حذف شد. این تطبیق به کاهش قابل توجه در $Kurtosis$ چند متغیره منجر شد ($۴/۵ =$ تحلیل ماردیا) و تناسب کلی الگو را بهبود بخشید. اگر چه الگوی حاصل، نشان‌دهنده تناسب کلی نسبتاً خوب بود، مسیر مستقیمی از سمت کنترل محوری ارزیابی تا ترقی خواهانه بودن آن چندان مشهود نبود که آن‌هم حذف شد.

هیچ تغییر نظری معنا دار دیگری در الگو، توسط شاخصهای فای یا گاما تشخیص داده نشد و هیچ متغیر دیگری مشکلات مرتبط با $Kurtosis$ ، $skewness$ را ایجاد نکرد. سرانجام، ضرایب همبستگی چند متغیره تنظیم شد و الگو مجدداً با استفاده از ماتریس همبستگی جدید برای دستیابی به مسیر همبستگی صحیح راه اندازی و به کار گرفته شد.

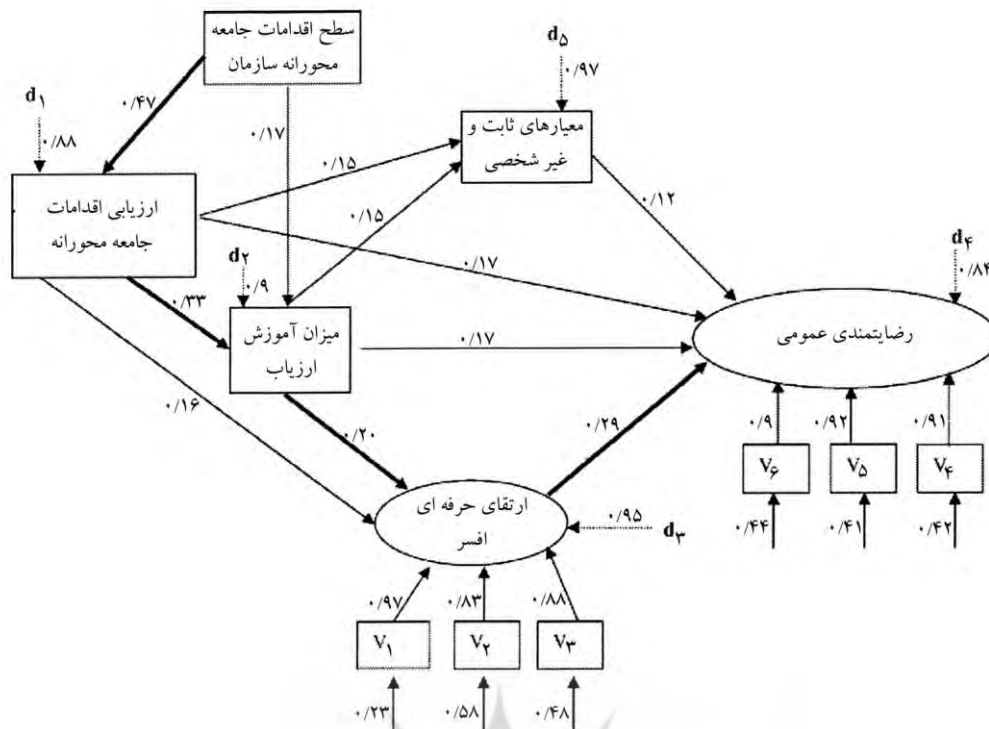
برای مقایسه تأثیرات نسبی ابزارآلات ارزیابی و متغیرهای فرایند ارزیابی و فضای سازمانی، یک متغیر اضافی (معیارهای ثابت و غیرشخصی) به الگو اضافه شد (شکل ۲). این الگوی دوم در ساختاری مشابه شکل ۱ نشان داده شده به جز اینکه یک متغیر و سه مسیر به آن اضافه شده است. همانند الگوی قبلی، اندازه و منطقه سازمان در ابتدا مورد ارزیابی قرار گرفت و بالتبع آن به دلیل عدم توجیه رضایتمندی عمومی از فرایند ارزیابی و ایجاد یک تناسب غیرقابل قبول در الگو از آن حذف شد. علاوه بر آن، تلاش برای ایجاد یک مسیر مستقیم از نوع نظارت پلیسی به سوی متغیر معیارهای ثابت و غیرشخصی و از هدف ترقی خواهانه به سوی معیارهای ثابت و غیرشخصی به نتیجه نرسید. می‌توان به طور منطقی از ادبیات مطرح شده نتیجه‌گیری کرد که سازمانهای پلیسی جامعه محور، که به پیشرفت و ارتقای افسران اهمیت قائل می‌شوند از معیارهای ثابت و غیرشخصی

1. Cook's D
2. Mardia

بیشتر استفاده می کردند، ولی این داده ها ارتباط مستقیم در الگوی کنونی را تأیید نمی کرد. با وجود این، انتظار می رفت که در سازمانهایی که دچار تغییر شده بودند (به این معنا که گسترش یافته بودند)، معیارهای ارزیابی و آموزش ارزیابانشان به بهره گیری تخصصی تر و حرفه ای تر از معیارهای ثابت و غیرشخصی کمک کند.



شکل ۱: الگوی اولیه ارزیابی عملکرد و میزان رضایتمندی عمومی. $V_1 =$ استفاده از ارزیابی در جهت ارتقای حرفه ای افسران. $V_2 =$ ارائه بازخورد به افسران. $V_3 =$ انگیزه دهی به افسران. $V_4 =$ صحت فرایند ارزیابی. $V_5 =$ کارایی ارزیابی. $V_6 =$ رضایتمندی دیگر افسران از فرایند ارزیابی. مسیر دستیابی به بیشترین رضایتمندی به صورت پررنگ چاپ شده است.



شکل ۲: الگوی نهایی ارزیابی عملکرد و میزان رضایتمندی عمومی. $V1 =$ استفاده از ارزیابی در جهت ارتقای حرفه ای افسران. $V2 =$ ارائه بازخورد به افسران. $V3 =$ انگیزه دهی به افسران. $V4 =$ صحت فرایند ارزیابی. $V5 =$ کارایی ارزیابی. $V6 =$ رضایتمندی دیگر افسران از فرایند ارزیابی. مسیر دستیابی به بیشترین رضایتمندی به صورت پررنگ چاپ شده است.

نتایج

ادبیات اخیر پیشنهاد می کند که وقتی معیارهای ارزیابی عملکرد گسترده می شود تا مفاهیم جامعه محوری را شامل شود یا آموزش ارزیابها بهبود می یابد یا هدف سازمان از ارزیابی به سمت ارتقای حرفه ای کارکنان تغییر جهت می یابد، صحت، کاربری و بی طرفانه بودن ارزیابی نیز افزایش می یابد که خود به افزایش رضایتمندی عمومی منجر می شود. نتایج این داده ها و اطلاعات، تأیید کننده این ادعاهاست ($\chi^2 = 29/89$ ، $df = 22$ ، $p = 0.12$ ، $RMSEA = 0.03$ ، $AGFI = 0.96$ ، $NNFI = 0.99$ ، $CFI = 1.0$) (به شکل ۱ رجوع کنید). هر دو الگو پیشنهاد کرد که تفاوت در فرایند ارزیابی (منظور میزان آموزش، اهداف سازمانی و گستردگی معیارها) به طور قابل توجه و مثبتی با میزان رضایتمندی بیشتر همراه است که فرضیه نخست را تأیید می کند. جالب توجه است که هیچ یک از متغیرهای فضای سازمانی (منظور سطح اقدامات جامعه محور، اندازه و منطقه سازمان) به طور مستقیم در ارتباط با رضایتمندی نیست.

قابل توجه است که در هیچ یک از الگوها مسیر مستقیمی از سطح اقدامات جامعه محورانه، اندازه یا منطقه سازمان به رضایتمندی عمومی، که فرضیه دوم را تأیید کند، وجود ندارد. در نتیجه، اگر چه پاسخگویی از سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه زیاد، میزان رضایتمندی

بیشتری را گزارش کردند، این تفاوت در میزان رضایتمندی بر حسب فضای سازمانی نمی توانست توجیه شود. به جای آن، داده ها و اطلاعات نشان می داد که با افزایش کاربرد اقدامات جامعه محورانه در سازمان، فرایندهایی که با رضایتمندی عمومی همراه است با احتمال بیشتری به وقوع می پیوندد.

سازمانهای پلیسی با سطح اقدامات جامعه محورانه زیاد برای استفاده از رویکردهای جامعه محوری نظیر تحلیل مسائل و مشکلات در ارزیابیهای افسران خود تمایل بیشتری داشتند. ضریب همبستگی ۰/۴۷ بیانگر وجود رابطه نسبتاً قوی و مثبت بین میزان به کار بستن اقدامات جامعه محورانه و گسترش معیارهای ارزیابی بود. این گسترش به نوبه خود و به طور مستقیم با رضایتمندی عمومی همراه بود (۰/۲۱). در نتیجه، این داده ها پیشنهادهای اخیر مطرح شده را که بیان می کرد ارزیابی عملکرد باید با نوع کار و وظیفه انجام شده تطبیق داشته باشد، تأیید می کرد و بر این امر صحنه می گذاشت که رویکرد جامعتری که در آن نوع کار و وظیفه نیز مورد سنجش قرار می گیرد، می تواند میزان صحت و کاربری ارزیابی را افزایش دهد (بورمن و ماتوویلدو، ۱۹۹۳؛ مورفی و کلوند، ۱۹۹۵).

به کارگیری اقدامات جامعه محورانه هم چنین با آموزش بیشتر ارزیاب همراه بود که ضریب همبستگی مسیر آن از سطح اقدامات جامعه محورانه برابر ۰/۱۷ بود. آموزش مناسب ارزیابها پیوسته از سوی کارشناسان ارزیابی عملکرد به عنوان راه حلی برای کاهش غرض ورزی و خطای ارزیاب و افزایش اعتبار ارزیابی پیشنهاد شده است (کازلفسکی و سایرین، ۱۹۹۸). در نتیجه متغیر آموزش هم چنان با میزان رضایتمندی عمومی ارتباط مثبت دارد (۰/۲۰).

سومین عنصر مرتبط با اقدامات جامعه محورانه در فرایند ارزیابی که در این داده ها مورد تأکید قرار گرفت، متغیر ظرفیت بالقوه ارتقای افسران بود. همان گونه که انتظار می رفت، عوامل مرتبط با این متغیر، شامل ارائه و گرفتن بازخورد ۰/۸۳، انگیزه دهی ۰/۸۸ و مساعدت افسران در ارتقای حرفه ای ۰/۹۷، هر کدام به طور قابل توجهی، تأثیر مثبت داشت. علاوه بر این، عامل ارتقای حرفه ای افسران، جزء مهمترین پیش بینی کننده های رضایتمندی عمومی در هر دو الگو بود (۰/۳۱ در شکل ۱). این به منزله آن است که هم افسران و هم ناظران ترجیح می دهند که به عملکرد آینده خود تأکید بیشتری ورزند تا اینکه بر عملکرد گذشته صحنه گذارند.

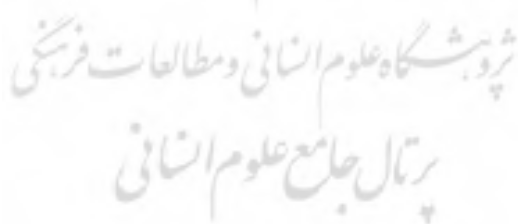
شاید به همان اندازه، که نقش متغیرهای مستقل و رابطه آن با میزان رضایتمندی عمومی حائز اهمیت است، این واقعیت هم مهم باشد که سازمانهای با اقدامات جامعه محورانه زیاد به استفاده از هر سه عامل افزایش دهنده میزان رضایتمندی تمایل بیشتری دارند. در نتیجه، ترکیبی از تأثیرات این سه عامل موجب دستیابی به بیشترین میزان رضایتمندی، (افزایش ۱۵ درصدی $d_4 = 0/85$) در سازمانهایی می شد که تأثیر هر یک از عوامل ذکر شده به صورت تنها در آنها کم بود. برخلاف آن، معیار ارزیابی گسترده به تنهایی (بدون به کارگیری معیار آموزش ارزیاب یا ارتقای حرفه ای افسران) تنها افزایش ۳ درصدی در میزان رضایتمندی را گویا بود. آموزش ارزیاب هم به تنهایی با رشد تنها ۲/۹ درصدی رضایتمندی همراه بود. سازمانهایی که با به کارگیری تنها یک عامل، میزان

رضایتمندی بیشتری را حاصل می کردند با به کارگیری دو عامل یا بیشتر، رضایتمندی کمتری را باعث می شدند.

الگوی دوم امکان مقایسه میزان اهمیت متغیرهای فرایند ارزیابی را در کنار به کارگیری معیارهای ثابت و غیرشخصی در اختیار می گذارد. در کل، این الگو تناسب خوبی را با داده‌ها نشان داد:

($CFI = ۱/۰$ و $NNFI = ۰/۹۹$ ، $AGFI = ۰/۹۶$ ، $RMSEA = ۰/۰۳$ ، $p = ۰/۱۲$ ، $df = ۲۸$ ، $\chi^2 = ۳۶/۹۱$)

هنگام به کارگیری معیارهای ثابت و غیرشخصی، رضایتمندی عمومی کمتر از یک درصد افزایش یافت ($d_4 = ۰/۸۴$). علاوه بر این، اگر چه ضریب همبستگی مسیر از معیارهای ثابت به رضایتمندی عمومی به میزان قابل توجهی زیاد است ($P < ۰/۱$ و $۰/۱۲$)، جدول ۴ نشان می دهد که متغیر معیارهای ثابت بیانگر تأثیر ضعیفتری نسبت به آموزش ارزیاب، معیارهای گسترده یا اهداف سازمانی است که فرضیه سوم را تأیید می کند. به رغم این، شایان ذکر است که بخشی از تأثیر محدود معیارهای ثابت به دلیل رابطه متقابل آن با دیگر متغیرهای تعریف کننده این الگوست. این مسئله با کاهش نسبی همبستگی مسیر برای آموزش ارزیاب ($۰/۱۷$) که قبلاً $۰/۰۰$ بود، ارتقای حرفه ای افسر ($۰/۲۹$) که قبلاً $۰/۳۱$ بود) و ارزیابی اقدامات جامعه محورانه ($۰/۱۷$) به جای ($۰/۲۱$) هنگام اضافه شدن متغیر معیارهای ثابت و غیرشخصی همراه بود.



جدول ۴: الگوی نهایی ساختار رضایتمندی عمومی از فرایند ارزیابی عملکرد میان سازمانهای پلیس

متغیر	AM	ECP	RTT	OD	TS
سطح اقدامات جامعه محورانه					
مستقیم		/۴۷** .	۰/۱۷**		
غیر مستقیم	۰/۱۲**		۰/۱۶**	۰/۱۴**	۰/۱۹
جمع	۰/۱۲**	/۴۷** .	۰/۳۳**	۰/۱۴**	۰/۱۹
ارزیابی اقدامات جامعه محورانه					
مستقیم	۰/۱۵**		۰/۳۳**	۰/۱۶**	** ۰/۱۷
غیر مستقیم	۰/۰۵**			۰/۰۷**	۱۲** ۰/
جمع	۰/۲۰**		۰/۳۳**	۰/۲۳**	** ۰/۲۹
آموزش ارزیاب					
مستقیم				۰/۲۰*	/۱۷* .
غیر مستقیم				۰/۲۰*	** ۰/۰۸
جمع					** ۰/۲۵
ارتقای افسر					
مستقیم					** ۰/۲۹
غیر مستقیم					
جمع					** ۰/۲۹
معیارهای ثابت و غیر شخصی					
مستقیم					۱۲** ۰/
غیر مستقیم					
جمع					۱۲**

•/					
----	--	--	--	--	--

N = ۳۳۹ AM = معیارهای ثابت و غیرشخصی OD = ارتقای

افسر

*P < ۰/۰۵ ECP = ارزیابی اقدامات جامعه TS =

رضایتمندی عمومی

**P < ۰/۰۱ RTT = آموزش ارزیاب

بحث

تحلیلهای گذشته نشان داد که میزان رضایتمندی عمومی زیاد افسران از فرایند ارزیابی عملکرد، که میان سازمانهای پلیسی جامعه محور گزارش شد از تفاوت در رویکردهای نظارت پلیسی، اندازه یا منطقه سازمان نشأت نمی گرفت. به طور خاصتر، این اطلاعات هیچگونه تفاوت ماهیتی و ذاتی را در سازمانهای پلیسی جامعه محور، که مستقیماً به رضایتمندی از ارزیابی منجر گردد، بیان نمی کرد. در عوض، فرایند ارزیابی در سازمانهایی که از میزان زیادی اقدامات جامعه محور بهره می گرفتند با دیگر سازمانها تفاوت داشت و این تفاوتها به تغییر رضایتمندی منجر می گشت. تحلیل قبل پیشنهاد می کرد که سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه زیاد، بیشتر امکان دارد که شیوههای ارزیابی عملکرد اخیر خود را تغییر داده باشد (لیلی، ۲۰۰۲). در نتیجه، پیشنهاد شد که این سازمانها به استفاده از نظریات و توصیه های کارشناسان عملکرد برای بهبود و اصلاح ارزیابیهای خود تمایل بیشتری خواهند داشت. همانگونه که در جدول ج ضمیمه الف نشان داده شده است، سازمانهای سنتی هم مانند دیگر سازمانها در سالهای اخیر تمایل به اصلاح و به روز کردن فرمهای ارزیابی خود داشته اند. بهرغم این، سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه زیاد، آموزش بیشتری برای ارزیابها فراهم آورده، تاکید زیادی بر استفاده از ارزیابی به منظور ارتقای حرفه ای افسران داشتند و به ارزیابی معیارهای گسترده تری از عملکرد افسران تمایل بیشتری داشتند؛ نظیر اقدامات جامعه محورانه. علاوه بر این، ناظران سازمانهایی که هر سه عامل را به میزان زیادی به کار می گرفتند به بیشترین میزان رضایتمندی عمومی از فرایند ارزیابی دست می یافتند.

این فرضیه در ارزیابی عملکرد، که استفاده از ارزیابی به منظور ارتقای حرفه ای افسران هم توسط مدیران و هم توسط کارکنان ارجحیت داده می شود در تحقیق پیش رو مورد تأیید قرار گرفته است باسول^۱ و بادرو، ۲۰۰۰؛ رابرتز و رید^۲، ۱۹۹۶). فضای ترقی خواهانه به مراتب، چالش

1. Boswell
2. Reed

کمتری داشت و کارکنان را تشویق می‌کرد تا پیوسته در عملکرد خود بهبود حاصل کنند به جای اینکه نسبت به کاستیهای گذشته خود با یکدیگر به مجادله پردازند. علاوه بر این، فضای ترقی خواهانه ممکن است در سازمانهایی که برای تشخیص خطاهای افسران از الگوهای حرفه ای و تخصصی استفاده می‌کنند، اهمیت بیشتری قائل باشد و به ایجاد فرهنگ استقبال از ارزیابی و نترسیدن از آن منجر گردد (بیلی^۳، ۱۹۹۴؛ لیلی، ۲۰۰۲) با وجود این، تغییر فضای ارزیابی افسران از کنترل محور بودن به ترقی خواهانه بودن نمی‌تواند یکباره تأمین گردد و احتمالاً نیازمند استفاده از فرایندی است که شامل گامها و مراحل میانی است (مورفی، ۱۹۹۰).

این واقعیت که سازمانهای بسیار اندکی در این مطالعه سراسری تأکید داشتند که ارتقای حرفه ای افسران بدون آموزش ارزیاب امکانپذیر است، فراتر از رویدادی تصادفی نیست.

اگر چه تغییر در سیاستها و خط مشی های ارزیابیهای عملکرد سنتی بسادگی می‌تواند به مرحله اجرا گذاشته شود، بازسازی مجدد جنبه های فرهنگی ارزیابی در سازمانهای پلیس احتمال دارد نیازمند وقت و تلاش بسیار از سوی مجریان امر باشد. علاوه بر این، اگر معیارهای ارزیابی برای تطبیق با رویکرد ترقی خواهانه بودن آن تغییر نیابد یا گسترده تر نشود، تغییر مسیر به سوی ترقی خواهی و پیشرفت محوری پایا نخواهد بود. تحلیلهای پیشین نشان داد که ناظران در سازمانهایی که در حال تغییر رویکرد به سوی جامعه محوری بود، نسبت به سازمانهای سنتی تر ارزش یا تأکید کمتری بر آمار اعمال قانون داشتند (لیلی، ۲۰۰۲). از طرفی، ناظران سازمان پلیسی با اقدامات جامعه محورانه بیشتر، در این مورد با سازمانهای سنتی تفاوت چندانی نداشتند که نشاندهنده بازگشت احتمالی آنها به سوی رویکردها و اهداف سنتی است.

این داده ها هم چنین مهر تأییدی بود بر نظریه های اخیر کارشناسان عملکرد، که بر اساس نظر آنان صراحت بیشتر معیارها در صحت و رضایتمندی عمومی در مقایسه با نقش متغیرهای فرایندی آموزش ارزیاب و استفاده از ارزیابی در راستای ترقی و پیشرفت افسران نقش نسبتاً کمتری دارد (لندی و فار، ۱۹۸۵). هم چنین، نبود مسیر مستقیم از متغیر اصلی (سطح اقدامات جامعه محورانه موجود در سازمان) به متغیر معیارهای ثابت و غیرشخصی بر حسب رضایتمندی عمومی بیان کننده این بود که در صورت همراه نبودن با دیگر عوامل فرایند ارزیابی، تغییر در روش ارزیابی، حتی برای بهتر کردن و تخصصی تر کردن معیارها، ممکن است به پیشرفت مشهود در صحت یا میزان رضایتمندی عمومی از فرایند منجر نگردد.

محدودیتها

به دلیل محدودیتهای مالی، یک ناظر توسط مدیر اجرایی هر سازمان برای پاسخگویی به پرسشنامه انتخاب شد. در پی آن، این امکان به وجود آمد که تعبیرات یک نفر به خطای ارزیابی از رضایتمندی عمومی در سطح سازمان منجر گردد. نکته قابل ذکر این است که تمام تحلیلهای انجام شده در مطالعه پیش رو به صورت گروهی انجام شد (به عنوان مثال، داده ها از ۱۰۲ سازمان سنتی

با اقدامات غیرجامعه محور، ۹۵ سازمان با اقدامات جامعه محور نسبی و ۱۴۲ سازمان با اقدامات جامعه محورانه زیاد به دست آمد) به گونه‌ای که تمام خطاهای ارزیابی در هر سه گروه قیاس مشابه هم بود. علاوه بر این، الگوهای ساختاری در این تحلیلها شامل تعدادی از متغیرهای واقعی می‌گشت (نظیر آموزش ارزیاب و استفاده از متغیرهای ثابت) که خود موجب کاهش احتمال بروز تفاوت در تعبیرات می‌گردد. سرانجام، این مطالعه با مجموع ۱۴۳ پاسخگو بیانگر بزرگترین و جامع‌ترین تحقیق درباره ارزیابی عملکرد افسران پلیس از ابتدای اجرای سیاست پلیس جامعه محور بوده است. این تحلیل فرض می‌کرد که پاسخ طرفدارانه بالقوه میان ناظران برگزیده در سازمانهای سنتی، میانی و جدید جامعه محور تقریباً ثابت است و اینکه صلاحیتها میان این گروه‌ها آنچنان تفاوتی نداشت؛ به عنوان مثال، دلیل کمی مبنی بر این بود که ناظران در سازمانهای سنتی نسبت به سازمانهای با اقدامات جامعه محورانه بیشتر، دانش و آگاهی کمتری دارند. با وجود این، چنانچه ناظران پاسخگو از سازمانهای پویاتر در تغییرات اخیر به وجود آمده در شیوه‌های ارزیابی عملکرد افسران سهیم باشند، این احتمال هست که به دلیل طرفداریها و غرض ورزیهای شخصی میزان بیشتری از رضایتمندی را گزارش دهند. خوشبختانه، این مورد مشاهده نشد. تحلیلهای تکمیلی نشان داده شده در جدول ج ضمیمه الف نشان داد که هیچ تفاوت آماری مرتبط با تغییر در شیوه‌های ارزیابی میان سه گروه قیاس نبود ($\chi^2 = 2/77$ و $p = 0/837$). بنابراین، نویسندگان مقاله بر این باور استوار بودند که این داده‌ها برای مقایسه تفاوت میان سازمانهای سنتی، میانی و جدید جامعه محور کافی است.

در انتها شایان ذکر است که از سازمانهای با اقدامات جامعه محور زیاد در این مطالعه نمونه‌گیری بیشتری انجام گرفته شد حال اینکه سازمانهای سنتی تا حدی دریافته‌های این مقاله مورد توجه و بررسی قرار نگرفت. آمار کلی نشان‌دهنده حضور نسبتاً خوب سازمانها در تمام نواحی، حجمها و نوع دولتها بود.

پیشنهادها

ناظران در بیشتر سازمانهای جامعه محور، رضایتمندی بیشتری را در میان کارکنان از شیوه ارزیابی عملکرد نسبت به دیگر سازمانها گزارش کردند. این ارتباط میان جامعه محور بودن سازمان و میزان رضایتمندی از ارزیابی عملکرد با استفاده از تفاوت‌های ساده موجود در فضای سازمانی یا خط مشی نظارتی قابل توجه نیست و به روشنی می‌توان گفت که گامهایی مثبت و امیدوار کننده، هم در سازمانهای سنتی و هم سازمانهای جامعه محور برای افزایش رضایتمندی از فرایند ارزیابی عملکرد وجود دارد. به منظور دستیابی به افزایش رضایتمندی، مجریان پلیس باید اصلاحاتی را در کلیت فرایند ارزیابی در نظر بگیرند که شامل هدف ارزیابی، آموزش کارکنان و افراد ارزیاب و کاربری نهایی می‌شود.

این اطلاعات تأیید کننده یافته‌های اخیر است که بر آن اساس، فرایند ارزیابی نه تنها توسط معیارهای فرم ارزیابی، بلکه توسط عواملی تحت تأثیر قرار می‌گیرد که انگیزه ارزیاب را دچار تحول می‌کند؛ مثلاً آموزش ارزیاب و هدف ارزیابی. بر این اساس، آموزش ارزیاب می‌تواند برای

سازمانهایی که به سمت رویکرد جدید در حال تغییر هستند، حائز اهمیت ویژه‌ای باشد. علاوه بر این، باید برای دوره اجرای تغییر و تحولات سازمانی توجه ویژه ای قائل شد. اگر چه این مطالعه و تحقیق ماهیتاً از نوع مقطعی است، داده ها نشاندهنده این بود که با شروع تحولات سازمانی از طریق گسترش شیوه های ارزیابی و اصلاح و تطبیق شیوه های آموزشی و تغییر غیرمستقیم فرهنگ ارزیابی عملکرد در محیط سازمانی نوعی بهبود و پیشرفت به وجود می آید.

با توجه به اینکه شیوه های سازمانی پویا ست و اینکه طراحی ارزیابیها چنانچه با دستورالعملها در تطابق باشد به نتایج بهتری نایل می شود، مجریان پلیس باید به جای ایجاد ارزیابیهای ماهیتاً نیمه دائمی یا پایستار مروری دوره‌ای بر شیوه‌ای ارزیابی داشته باشند. علاوه بر این، اگر چه این داده‌ها نشاندهنده این است که برخی تغییرات نسبت به دیگر تغییرات ممکن است مهمتر باشد، بخشی از تفاوتها در میزان رضایتمندیها می تواند به سادگی به دلیل به روز کردن کلی فرایند باشد که در نتیجه آن ارزیابی با اهداف سازمان هر چه بیشتر در تطابق خواهد بود. چنانچه ارزیابی عملکرد افسر به جای اینکه همانند یک عمل جدا به کار رود به عنوان فرایندی پیوسته در جهت پیشرفت و ارتقای کارکنان باشد، مفاهیم عادلانه بودن و صحت ارزیابیها می تواند اصلاح و بهبود یابد که به رضایتمندی بیشتر کارکنان و مدیریت از فرایند ارزیابی منجر می‌شود.

ضمیمه الف . اطلاعات جداول جانبی

جدول الف. تعداد اقدامات جامعه محورانه انجام شده توسط سازمانها که با سه معیار LEMAS

در سالهای ۱۹۹۷ و ۲۰۰۰ پیش بینی شده است. ⁺

سال ۱۹۹۷	حاوی هیچ یک از معیارها یا تنها نیمی از معیارها	حاوی دو معیار	حاوی سه معیار	مجموع
شاخص جامعه محوری	Sd x	Sd x	Sd x	Sd x
(صفر تا ۱۵)	۳/۶ ۶/۹	۲/۹ ۹/۹	۲/۶ ۱۰/۹	۳/۰ ۹/۲
حجم نمونه (n)	۶۶۱	۲۷۵	۱۹۷	۱۱۳۳
سال ۲۰۰۰	حاوی هیچ یک از معیارها یا تنها یکی از معیارها	حاوی دو معیار	حاوی سه معیار	مجموع
شاخص جامعه محوری*	Sd x	Sd x	Sd x	Sd x
(صفر تا ۱۵)	۳/۴ ۵/۷	۳/۴ ۸/۸	۲/۹ ۱۰/۲	۳/۲ ۸/۲

۱۲۶۸	۱۵۰	۳۵۰	۷۶۸	حجم نمونه (n)
------	-----	-----	-----	---------------

* ۰/۰۵ < p (ارزیابی بانفرونی و ANOVA تفاوت در هر سه گروه را نشان می دهد)

+ معیارهای پیش بینی کننده اقدامات جامعه محور شامل این موارد می شود که آیا سازمان به کارکنانش هشت ساعت آموزش می دهد یا خیر و آیا دارای طرحی مکتوب برای اقدامات جامعه محورانه است یا خیر و آیا کارکنان را به تحلیل مسائل تشویق می کند یا خیر. در سالهای ۱۹۹۷ و ۲۰۰۰ معیارهای LEMAS مشابه است.

متغیر وابسته شاخصی جمعی از پانزده مورد می گشت که شامل این موارد بود که آیا سازمان به طور منظم با افراد محله، مدارس، جوانان و دیگر آحاد جامعه ملاقات می کند یا خیر، از شهروندان مصاحبه به عمل می آورد یا خیر، آیا افسران به گشت زنیهای دوره ای و منظم می پردازند یا خیر و آیا به شهروندان در مورد تحلیل مسائل آموزش داده می شود یا خیر. معیارهای یکسانی، هم در سال ۱۹۹۷ و هم در سال ۲۰۰۰ در پرسشنامه LEMAS لحاظ شد.

جدول ب . عناصر ماتریس متغیرهای مستقل و وابسته مورد استفاده در الگوی اولیه

عامل اول $\alpha = ۰/۹۴$	عامل اول $\alpha = ۰/۸۶$	سؤال پرسشنامه
رضایتمندی_	پیشرفت_ و ارتقا	ارزیابی به منظور استفاده و تطابق با مفاهیم
		جامعه محورانه دچار تغییر شده است.
-	-	میزان زمان صرف شده برای آموزش اولیه ارزیاب
	۰/۹۲۶	اهمیت استفاده از ارزیابی عملکرد برای پیشرفت افسران
	۰/۸۶۱	اهمیت استفاده از ارزیابی عملکرد برای ارائه بازخورد به افسران
	۰/۸۶۹	اهمیت استفاده از ارزیابی عملکرد برای انگیزه دهی به افسران
۰/۸۸۹		نظر پاسخگویان نسبت به صحت ارزیابی
۰/۹۱۱		نظر پاسخگویان نسبت به کارایی ارزیابی
۰/۹۳۹		رضایتمندی عمومی پاسخگویان از ارزیابی
۰/۹۱۴		نظر پاسخگویان نسبت به رضایتمندی

		دیگر افسران
--	--	-------------

N = ۳۳۹

توجه: اندازه‌های کمتر از ۰/۵ برای آسانتر کردن تعیین عامل نشان داده نشده است.

جدول ج. طول زمان شیوه‌های ارزیابی عملکرد جاری بر حسب میزان اقدامات جامعه محورانه

متغیر	MT	MR	H	جمع	χ^2
چه مدت ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گرفته است؟					
	%	%	%	n	۲/۷۷
(۰) بین صفر تا پنج سال	۳۷	۴۴	۴۲	۱۳۷ ۴۱	
(۱) بین ۵ تا ۱۰ سال	۳۲	۲۴	۳۱	۹۸ ۲۹	
(۲) بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۱۷	۱۷	۱۵	۵۴ ۱۶	
(۳) بیش از ۱۵ سال	۱۴	۱۵	۱۲	۴۴ ۱۳	

n = ۳۳۳ در این تحلیل پنج سازمان لحاظ نشد.

MT = سازمانهای پلیسی سنتی با اقدامات جامعه محورانه کم

MR = سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه متوسط

H = سازمانهای پلیسی با اقدامات جامعه محورانه زیاد

ملاحظات

- به عنوان نمونه، ارتباط بین حجم سازمان و این سه معیار ضعیف بود و در سطح $P < ۰/۰۵$ چندان حائز اهمیت نیست ($p = ۰/۵۳$ و $R\text{-square} = ۰/۰۰۲۹$)، ولی رابطه بین حجم سازمان و معیارهای جامعه محورانه زمانی که پانزده شاخص اقدام جامعه محورانه مورد استفاده قرار گرفت، بیش از شش بار رشد پیدا کرد ($p < ۰/۰۰۱$ ، $R\text{-square} = ٪ ۱۸۴$).
- متغیر ارتقای افسران به عنوان یک متغیر نهان در نظر گرفته شد در حالی که دیگر متغیرها (شیوه نظارت، آموزش ارزیاب) به عنوان متغیرهای قابل سنجش به شمار آمد.

۳. نویسندگان کمال تشکر خود را از فرد بازنگری که نام خود را فاش نکرده برای تأکید کردن بر این نکات به عمل می آورد.

۴. تحلیل قبلی این داده ها (که در اینجا نشان داده نشده است) بیان می کرد که گسترش معیارها تا اندازه زیادی با تغییرات اخیر در فرایند ارزیابی وابسته است.



1. Arvey, R., & Murphy, K. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
2. Baylay, D. H. (1994). *Police for the future*. New York: Oxford University Press.
3. Bortman, W., & Motowildo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
4. Boswell, W., & Boudreau, J. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resources Development Quarterly*, 11, 283-289.
5. Bradley, D., & Pursley, R. (1987). Behaviorally anchored rating scale for patrol officer performance appraisal: Development and evaluation. *Journal of Police Science and Administration*, 15, 37-45.
6. Breci, M., & Erickson, T. (1998). Community policing: The process of translational change. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 67, 16-21.
7. Brewer, N., & Wilson, C. (1995). *Psychology and policing*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
8. Cawley, B., Keeping, L., & Levy, P. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A metaanalytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633.
9. Daily, R., & Kirk, D. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45, 305.
10. Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
11. DeNisi, A. (1996). *Cognitive approach to performance appraisal: A program of research*. New York: Routledge.
12. Epstein, S., & Laymon, R. (1973). *Guidelines for police performance appraisal, promotion and placement procedures*. Washington, DC: US department of justice.
13. Falkenberg, S., Gaines, L., & Corder, G. (1991). An examination of the constructs underlying police performance appraisals. *Journal of Criminal Justice*, 19, 351-360.
14. Fink, L., & Longnecker, C. (1998). Training as a performance appraisal improvement strategy. *Career Development International*, 3, 243-263.
15. Halsey, G. (1944). *Making and using industrial service ratings*. New York: Harper and Brothers.

16. Hughes, F. (1990). Performance appraisal systems in law enforcement. Unpublished doctoral dissertation, Michigan State University, East Lansing.
17. Iannone, N. (1994). Supervision of police personnel (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
18. Kozlowski, S., Chao, R. & Morrison, R. (1998). Games rates play: Politics, strategies and impression management in performance appraisal. In J. Smither (Ed.), Performance appraisal: State of the art in practice. San Fransisco : Jossey-Bass.
19. Landy, F., & Farr, J., (1980). Performance rating. Psychological Bulletin, 87, 72-107.
20. Landy, F., Zedeck, S., & Cleveland, J. (Eds.).(1983). Performance measurement and theory. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
21. Lilley, D. (2002). Officer performance appraisal in the community policing context. Unpublished master's thesis, Michigan State University, East Lansing.

